21世纪高等院校通识教育规划教材



IT企业文化

邱仲潘　叶文强　傅剑波　朱智杰　编著



清华大学出版社

21世纪高等院校通识教育规划教材

IT企业文化

邱仲潘　叶文强　傅剑波　朱智杰　编著

清华大学出版社

北　京

内 容 简 介

本书是全国高校第一本为信息企业编写的企业文化教材，是第一部针对互联网时代的企业文化教材。本书根据企业生态系统的分析，抽取与企业文化息息相关的六要素，自成一体，易于掌握。本书从文化的核心概念出发，深入浅出地介绍了企业文化的六要素和IT企业的行业特点、发展趋势与文化特质，介绍了企业文化的建设方法和评价方法，逻辑性强、体系完整、易学易用，不仅适合信息类学生，也适合管理类、经济类和其他专业的学生，还可以作为企业管理咨询人员的参考用书。学习这本书之后，你不仅可以手持利器评判企业文化的优劣，具有对一流企业品头评足的高度，可以脚踏实地、一步一步建立高效的企业文化，还可以掌握一套简便易行的天分、情绪分析方法，了解自己、了解身边人，便于统一价值观、提高沟通合作效率。

图书在版编目(CIP)数据

IT企业文化 / 邱仲潘等编著. --北京：清华大学出版社，2015
21世纪高等院校通识教育规划教材
ISBN 978-7-302-38732-9

Ⅰ. ①I…　Ⅱ. ①邱…　Ⅲ. ①IT产业—企业文化　Ⅳ. ①F49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第284258号

责任编辑：白立军　薛　阳
封面设计：
责任校对：李建庄
责任印制：

出版发行：清华大学出版社
网　　址：http://www.tup.com.cn，http://www.wqbook.com
地　　址：北京清华大学学研大厦A座　**邮　　编**：100084
社 总 机：010-62770175　**邮　　购**：010-62786544
投稿与读者服务：010-62776969，c-service@tup.tsinghua.edu.cn
质 量 反 馈：010-62772015，zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn
印 装 者：三河市金元印装有限公司
经　　销：全国新华书店
开　　本：185mm×230mm　**印　　张**：16.75mm　**字　　数**：364千字
版　　次：2015年3月第1版　**印　　次**：2015年3月第1次印刷
印　　数：1～0000
定　　价：　.00元

产品编号：059293-01




前言

一、课程缘起

IT 企业文化课程，最初是为信息类本科生准备的，希望他们掌握信息类企业的文化特质，尽快融入团队，发挥自己的专业特长；希望他们自己创立企业时能够有意识培育积极向上的企业文化，凝聚人心、赢得客户，茁壮成长。这本书的 IT 产品文化、IT 发展趋势和案例部分，信息与网络的色彩比较明显，其余大部分内容也适合其他企业。经过几番讲座、沙龙和课程教学，我们觉得即使 IT 产品文化与 IT 发展趋势部分，也是大部分企业的企业家和员工感兴趣的，因为我们处在信息时代，信息化是传统行业的变革之道，IT 产品已经应用于我们工作、生活的方方面面，其发展趋势也必然牵动着各行各业、千家万户，本书列举的华为、阿里巴巴、富士康、苹果是当前万众瞩目的明星企业，它们的企业文化也是每个有心人都感兴趣的。

企业文化的核心是文化，文化就是以一定形式表现人类的智慧，便于传承下去。关于企业文化，我写过一首藏头诗：企求生动力，业界有行情。文聚万年智，化入全员心。意思是企业文化必须凝聚整个行业的智慧、产品的智慧，深入人心，才能化作企业利润的滚滚来源。我们按照企业生态系统的结构，把企业文化分解为六要素，并且用一副对联加以概括：产品为根使命为本愿景指方向，精神是魂理念是魄价值引航程。产品包括商品与服务，是企业文化的底蕴；产品文化就是社会记住的企业产品形象。使命是企业在社会大分工里面的定位，是企业的“道”，是企业存在的理由，是企业得道多助

的依据。愿景是动力的来源，是上下一心认可的奋斗目标。企业精神是企业上下认可的内在形象，是全体员工内化于心的响亮口号，是解决争端、战胜困难的内在动力。理念是方法论，是诀窍；价值观是上级指导和考核下属的尺子，是上上下下遇到分叉路口的选择标准。抓住这些要素，就能很容易分析一个企业的企业文化是不是科学有效，很容易找到其改进方向，很容易帮助其建立新的企业文化系统。

过去，很多企业把企业文化当做涂脂抹粉的工作，把企业文化理解为老板文化，结果因为强化了老板的价值观，增加了与员工价值观的差距，致使更多优秀人才流失，这是值得我们引以为戒的。我们的企业文化战略高度，是企业上上下下协调价值观的结果，是企业利润的有效保障。祝读者通过阅读这本书受益，祝同学们通过这门课受益。

二、本书的知识体系概述

第一章文化概论：从智慧、形式、传承三个方面定义文化，为建立对企业文化的认识打下基础。

第二章企业文化的逻辑框架：提出六要素的企业文化核心要素，阐述企业文化内在的逻辑关系，建立企业文化的真确感，使各层次概念纳入科学范畴。

第三章 IT 产品文化：认识 IT 在文化中的特殊地位，体会本课程的行业外社会意义；体会产品文化在企业文化中的基础地位，为理解 IT 企业文化提供背景。

第四章企业文化评价：学会评价企业文化的方法，从而能够全方位地思考企业文化的相关问题。

第五章 IT 企业文化案例分析：对国内外著名的企业文化做案例分析，真确感受文化在企业生存发展中的客观作用。

第六章企业文化建设：介绍企业文化的提炼升华实战经验与方法，指引改进的思路。提供应用范围的框架，使所学知识由虚变实。

第七章企业文化与个人职业发展：就企业文化的价值观这一重要因素做心理学成因分析，并分析其对个人的影响，认识个人与企业文化的切身关联性，拉近文化与个人的距离。

第八章 IT 行业的未来：分析 IT 行业的发展趋势，为从事 IT 行业提供企业



定位的思路，认识文化对战略的先导作用，使文化学习提升到俯视未来的战略高度。

三、本课程的学习方法

坚持科学精神，从规律性认识企业文化。

按概念、逻辑、验证的次序进行学习，不可急躁而忽视掌握概念的重要性。

本书以IT各专业的大学生和研究生为对象进行设计，同时兼顾对其他学员的适用性。由于IT已经深入社会的各个领域，因而IT的文化不仅仅具有行业意义，而且具有普遍的社会意义，除了企业文化的逻辑关系外，行业状况也是重要的知识点。

文化认同对于个人职业发展具有重要的影响，因而应该站在切身利害关系的角度来学习本课程的内容，这样会有更好的收获。

编　者

2014年12月






第一章　文化概论……1
第一节　文化的定义……2
一、文化概念的来源……2
二、文化的词义……5
三、文化的定义……7
第二节　文化的智慧内涵……9
一、什么是智慧……9
二、智慧的形成过程与境界的分类……11
三、文化“形式”与“内容”……12
四、文化的传承和失落……13
第三节　文化的形式……15
一、做器物以传世……16
二、文字与符号……25
三、习俗与契约……33
第四节　文化的传承……41
一、人类文明……41
二、中华文化……47
第二章　企业文化的逻辑框架……51
第一节　企业文化的概念……52
一、企业文化概念的传承……52
二、企业文化的定义……53
三、企业一成立就有企业文化……54

第二节　企业文化核心六要素…………55
一、产品文化…………55
二、企业使命…………59
三、企业价值观…………63
四、企业精神…………66
五、企业愿景…………71
六、理念体系…………74
七、企业文化诸要素之间的关系…………76
第三节　企业文化的作用…………78
一、企业文化解决企业可持续发展问题…………78
二、企业文化是企业利润的唯一来源…………80
三、企业文化是制定企业发展战略的前提…………81
四、企业文化六要素的基本作用…………82

第三章　IT产品文化…………85
第一节　信息技术发展历程…………86
一、语言、文字与印刷术…………87
二、电报、电话与电视…………92
三、计算机与互联网…………97
第二节　IT文化的传承…………101
一、通信文化沉淀…………101
二、现代信息技术文明…………105
三、信息技术对人类生活的影响…………108

第四章　企业文化评价…………112
第一节　企业文化模型…………113
一、丹尼森企业文化建设模型…………113
二、企业文化建设四层次模型…………114
三、智慧传承企业文化模型…………117
四、三种企业文化模型的比较…………118



第二节　企业文化评价体系 ……119
一、《福建企业文化评价体系》介绍 ……119
二、上海市企业文化建设评估体系介绍 ……121
三、智慧传承企业文化评价模型 ……123
四、企业文化评价案例 ……130

第五章　IT企业文化案例分析 ……134
第一节　华为的企业文化 ……134
一、企业简介 ……134
二、企业文化 ……135
三、华为文化观 ……141
第二节　富士康的企业文化 ……142
一、企业简介 ……142
二、企业文化 ……143
三、企业文化的疑问和改进 ……146
第三节　苹果公司的企业文化 ……149
一、企业简介 ……149
二、企业文化 ……150
三、中外企业文化的关注点差异 ……153
第四节　阿里巴巴的企业文化 ……155
一、企业简介 ……155
二、企业文化 ……156
三、马云其人 ……158

第六章　企业文化建设 ……160
第一节　企业智慧的提炼升华 ……161
一、企业文化调研 ……161
二、智慧内涵的提炼 ……166
三、企业智慧的升华 ……180
第二节　企业文化形式的建设 ……184



一、心理契约 ······ 184
二、行为习惯 ······ 188
三、表现符号 ······ 194
第三节 企业文化传承的建设 ······ 201
一、历史记载 ······ 201
二、传播活动 ······ 206
三、传播效果 ······ 210
第四节 企业文化的落地 ······ 213
一、企业文化的培训 ······ 213
二、企业文化的落地管理 ······ 216
三、企业文化的应用 ······ 222

第七章 企业文化与个人职业发展 ······ 226
第一节 个性与价值观的关系 ······ 227
一、认识个性 ······ 227
二、天赋与事业境界的追求 ······ 230
三、情绪与价值观的关系 ······ 231
四、如何判断天赋与情绪模式 ······ 232
第二节 职业选择与岗位适应 ······ 233
一、职业选择 ······ 234
二、岗位适应 ······ 235
三、超越自我，融入群体 ······ 236

第八章 IT行业的未来 ······ 238
第一节 网络改变人生 ······ 238
一、网络对人的改造 ······ 239
二、网络对社会的影响 ······ 245
第二节 IT的发展趋势 ······ 248
一、量子通信 ······ 248
二、宇宙通信 ······ 251
三、信息的创造力 ······ 253



第一章

文 化 概 论

【本章的知识框架】

文化	以一定的形式传承智慧	中西方对文化的理解，文化特征，纹理，以文教化
智慧	认识事物的思维境界	智慧的形成、智慧的三种境界，形式与内容，传承与失落
形式	器物、符号、习俗	功能、艺术与美学、象征，记载、符号、商标与 CIS、道德、惯例与潜规则、制度
传承	人类文明、中华文化	宗教、国际惯例、公序良俗，家文化、孝文化、感恩文化

【本章的学习要点】

1. “文”的字义由来。
2. 文化的定义。
3. 智慧的三种境界。
4. 器物文化。
5. “美”的类型。
6. 潜规则。
7. 国际惯例。
8. 孝文化。

【本章的学习要求】

知己知彼，百战不殆。想要有文化，首先要知道什么是文化，然后要知道哪些属于文化的范畴、实际表现在哪些方面。

讲概念，是有些烦人。文化人常给人一种“咬文嚼字”的印象。概念是对事物的抽象，如果不咬文嚼字，这概念可能就会不精确。应用不精确的概念去建立

逻辑就会有偏向，再到实践中去指导认识事物就模糊了、没把握了。差之毫厘，谬以千里。只有精确定义了概念，才能建立正确的逻辑。

本章内容，从增广见闻、累积修养的目的出发，收集了国内外相关资料，作为比较之用，应当本着珍惜的心态，体会文明的进程，以此建立对文化的领悟。

第一节　文化的定义

一、文化概念的来源

文化（culture）是一个非常广泛的概念，给它下一个严格和精确的定义是一件非常困难的事情。不少哲学家、社会学家、人类学家、历史学家和语言学家一直努力，试图从各自学科的角度来界定文化的概念。据统计，有关“文化”的各种不同定义至少有两百多种。

词源“文化”一词在西方来源于拉丁文 culture，原义是指农耕及对植物的培育。在古希腊古罗马时期，文化被理解为人们参加社会生活和政治生活的品质和能力。自 15 世纪以后，逐渐引申使用，把对人的品德和能力的培养也称为文化。

欧洲中世纪时，文化也为“祭祀”一类的术语所代替。文艺复兴和启蒙运动之后，文化成为与“野蛮”、“不开化”对立的概念。作为文化研究领域里所指的文化则是广泛意义上的大文化。比较权威并系统归纳起来的定义源于《大英百科全书》引用的美国著名文化学专家克罗伯和克拉克洪的《文化：一个概念定义的考评》一书，这本书共收集了 166 条文化的定义（162 条为英文定义）。这些定义分别由世界上著名的人类学家、社会学家、心理分析学家、哲学家、化学家、生物学家、经济学家、地理学家和政治学家所界定。在该书中，两位学者把所收集的 162 条有关文化的定义分成七组，并在每一组定义后，予以了综述的评判，这对理解每一组定义起到了导向作用。

（一）西方学者对文化的定义

先来看看外国朋友是怎么理解文化的。下面比较四位著名的人类学家（图 1-1）对文化的定义（表 1-1）。总体上，西方学者强调的是文化的普遍社会含义、群体价值观与行为的可区别特征。





B.K.马林诺夫斯基　A.R.拉德克利夫-布朗　C.列维-斯特劳斯　A.L.克罗伯

图 1-1　四位西方人类学家

表 1-1　西方人类学家对文化的定义比较表

著名专家学者	主要观点	理解要点
英国人类学家 B.K. 马林诺夫斯基，20 世纪 30 年代著《文化论》一书	认为“文化是指那一群传统的器物，货品，技术，思想，习惯及价值而言的，这概念包容着及调节着一切社会科学。我们亦将见，社会组织除非视做文化的一部分，实是无法了解的。”他还进一步把文化分为物质的和精神的，即所谓“已改造的环境和已变更的人类有机体”两种主要成分	（1）社会组织也视为文化的一部分。（2）相当于“文明”，涵盖了物质和精神
英国人类学家 A. R. 拉德克利夫-布朗，用结构功能的观点来研究文化	文化是一定的社会群体或社会阶级与他人的接触交往中学得的思想、感觉和活动的方式。他强调，文化只有在社会结构发挥功能时才能显现出来，如果离开社会结构体系，就观察不到文化。例如，父与子、买者与卖者、统治者与被统治者的关系，只有在他们交往时才能显示出一定的文化	（1）文化的社会属性。（2）没有社会结构，也许还有文化，但只能流淌在血液中，无法显示。反之，有了社会结构，也必然显示出文化特征。比如一个中国人到国外生活，他传承的中华文化就显示不出来，只能流淌在血液中
法国人类学家 C. 列维-斯特劳斯，从行为规范和模式的角度给文化下定义	文化是一组行为模式，在一定时期流行于一群人之中，并易于与其他人群之行为模式相区别，且显示出清楚的不连续性	（1）这里的关键词是“行为模式”。（2）它可以区别人群“风格”。比如你是厦大的，另一个人是科大的或浙大的

续表

著名专家学者	主 要 观 点	理 解 要 点
美国文化人类学家A. L. 克罗伯和K. 科拉克洪，在1952年发表的《文化：一个概念定义的考评》分析考察了一百多种文化定义	文化存在于各种内隐的和外显的模式之中，借助符号的运用得以学习与传播，并构成人类群体的特殊成就。 这些成就包括他们制造物品的各种具体式样，文化的基本要素是传统（通过历史衍生和由选择得到的）思想观念和价值，其中尤以价值观最为重要	（1）强调了价值观。 （2）有一个名词叫“普世价值观”，也就是使用于全人类的价值观。这在国与国之间有很多争议，也是很多战争的深层次原因

除表1-1之外，英国人类学家R. 弗思在其1951年出版的《社会组织要素》一书中指出，文化就是社会。英国人类学家E. B. 泰勒于1871年出版了《原始文化》一书，指出：文化或文明是一个复杂的整体，它包括知识、信仰、艺术、伦理道德、法律、风俗和作为一个社会成员的人通过学习而获得的任何其他能力和习惯。这些都是影响较大的文化定义。

（二）国人对文化的定义

相比之下，历史上国人对文化的理解更显朴素。总体上国人对文化的理解（图1-2）更强调以文教化的传承，同时也体现了对“文质彬彬”的艺术性文化追求。

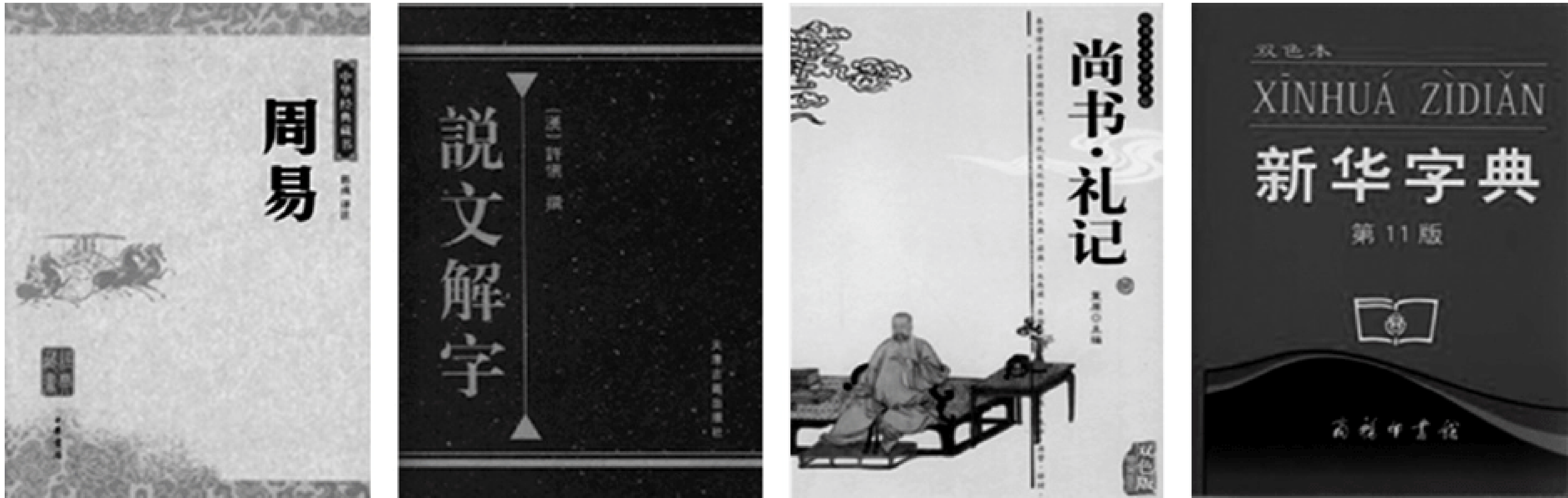


图1-2　国人对文化的理解

汉字是象形文字，字本取材于事物本身，对于复合成词的概念，我们有一个最基础的方法去理解，就是拆字，一个词可以拆开字单独理解，一个字也可以拆开其组成来理解。文化一词，我们同样要分开“文”和“化”两部分，然后再理解“文化”。



二、文化的词义

(一)“文”的含义

上古人对“文”的理解见表 1-2。

表 1-2　古人对“文”的理解

出处	理解
《易・系辞下》	物相杂，故曰文
《礼记・乐记》	五色成文而不乱。“礼减而进，以进为文”
《说文解字》	文，错画也，象交叉
《尚书・序》	伏曦画八卦，造书契，由是文籍生焉
《尚书・舜典》	经纬天地曰文
《论语・雍也》	质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子

据专家考证，“文化”是中国语言系统中古已有之的词汇。“文”的本义，指各色交错的纹理(图 1-3)。在此基础上，“文”又有若干引申义。

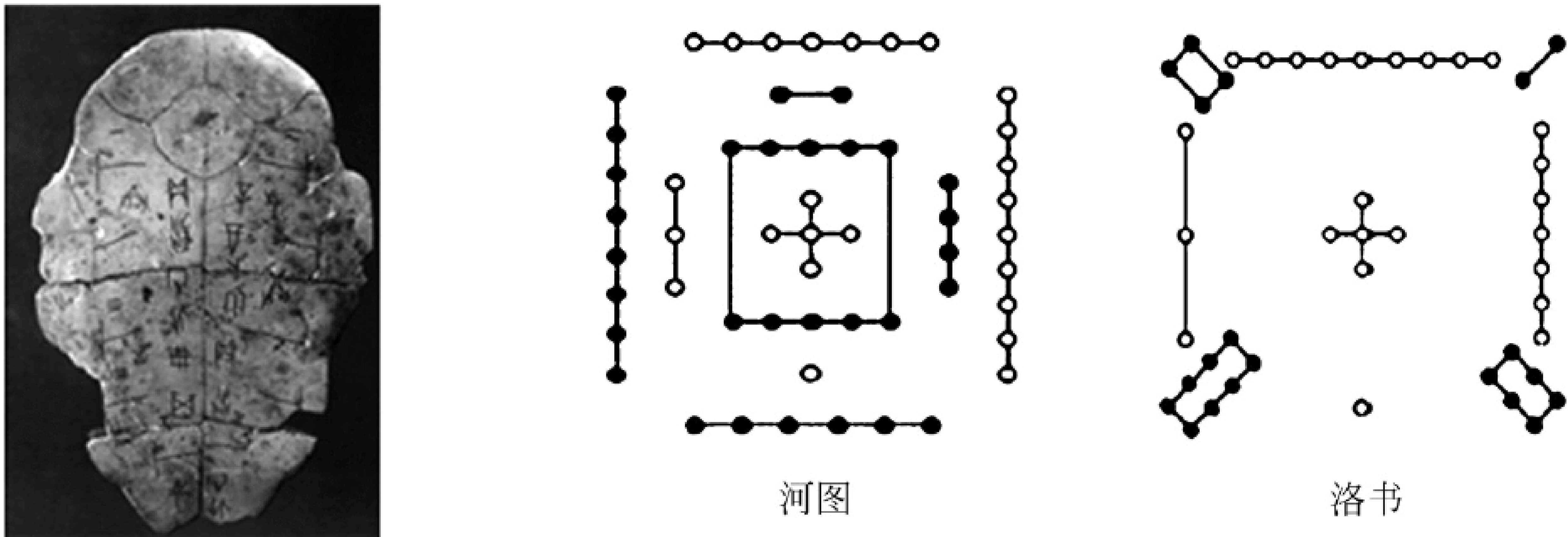


图 1-3　河图洛书

- 其一，为包括语言文字内的各种象征符号，进而具体化为文物典籍、礼乐制度。
- 其二，由伦理之说导出彩画、装饰、人为修养之义，与“质”、“实”对称。
- 其三，在前两层意义之上，更导出美、善、德行之义。

从这些记载中可以看出文的含义：

文首先是纹理，把各种纹理收集记录下来就有“文籍”。从文籍中选出喜爱的属于“文质彬彬”，进而有了善和美的公序良俗、伦理道德。

关于“文”一字，新华字典是这样解释的。

（1）事物错综所造成的纹理或形象：灿若文锦。

（2）刺画花纹：文身。

（3）记录语言的符号：文字。文盲。以文害辞。

（4）用文字记下来以及与之有关的：文凭。文艺。文体。文典。文苑。文献。文采。

（5）人类劳动成果的总结：文化。文物。

（6）自然界的某些现象：天文。水文。

（7）旧时指礼节仪式：虚文。繁文缛节（过多的礼节仪式）。

……

（二）"化"的含义

本义为改易、生成、造化，如《庄子·逍遥游》："化而为鸟，其名曰鹏"。《易·系辞下》："男女构精，万物化生"。《黄帝内经·素问》："化不可代，时不可违"。《礼记·中庸》："可以赞天地之化育"等。归纳以上诸说，"化"指事物形态或性质的改变，同时"化"又引申为教行迁善之义。

"化"字，新华字典是这样解释的。

（1）性质或形态改变：变化。分化。僵化。教化。熔化。融化。潜移默化。

（2）佛教、道教徒募集财物：化缘。化斋。

（3）用在名词或形容词后，表示转变成某种性质或状态：丑化。绿化。

（4）习俗，风气：有伤风化。

（5）特指"化学"：化工。化纤。化肥。

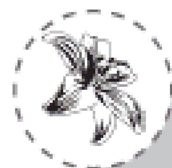
化，古字为"匕"，会意。甲骨文，从二人，象二人相倒背之形，一正一反，以示变化。本义：变化，改变。

综上所述，"化"其实很好理解，就是变化、改变的意思。

（三）"文化"的词义

"文"与"化"并联使用，较早见之于战国末年儒生编辑的《易·贲卦·象传》：（刚柔交错），天文也。文明以止，人文也。观乎天文，以察时变；观乎人文，以化成天下。

这段话里的"文"，即从纹理之义演化而来。日月往来交错文饰于天，即"天



文”，亦即天道自然规律。同样，“人文”，指人伦社会规律，即社会生活中人与人之间纵横交织的关系，如君臣、父子、夫妇、兄弟、朋友，构成复杂网络，具有纹理表象。这段话说，治国者须观察天文，以明了时序之变化，又须观察人文，使天下之人均能遵从文明礼仪，行为止其所当止。在这里，“人文”与“化成天下”紧密联系，“以文教化”的思想已十分明确。

道家有句话很有名：道法自然。人文社会，我们也可以这样理解，即模仿客观世界中存在的纹理，比如天文、树木的结构，来设计和构建人类社会的组织形态。然后又依据事物的变化规律来设计和构建人际的规则。这就能理解社会结构与文化的相通。

西汉以后，“文”与“化”方合成一个整词，如“圣人之治天下也，先文德而后武力。凡武之兴，为不服也。文化不改，然后加诛”(《说苑・指武》)，“文化内辑，武功外悠”(《文选・补之诗》)。这里的“文化”，或与天造地设的自然对举，或与无教化的“质朴”、“野蛮”对举。因此，在汉语系统中：**“文化”的本义就是“以文教化”，也就是用“文”来改变人的思想。**

它表示对人的性情的陶冶、品德的教养，属精神领域之范畴。随着时间流变和空间的差异，现在“文化”已成为一个内涵丰富、外延宽广的多维概念，成为众多学科探究、阐发、争鸣的对象。

“文化不改，然后加诛”。有句俗语叫“入乡随俗”，不能随俗会如何呢？加诛，也就是杀掉了事。文化是社会，文化不改也就不能融入社会。比如一个人到了一个企业，不能融入企业文化，怎么办呢？加诛，杀了当然是不会，已经文明了，但是可以辞退。

三、文化的定义

（一）文化的特征

在前面的内容中我们比较全面地学习了过去人们对于文化概念的思考。内涵很丰富，这些学习是必要的，兼听则明，可以帮助我们打开思路。通过对各种文化定义的总结，文化具有以下特征。

- 普世性：世界文化的崇高理想自古以来一直使文化有可能超越边界和国界。
- 群体性：各民族文化各具特色，相互竞争又不可替代，失去群体，文化就



消失。

☒ 继承性：各种文化应当有可以继承的形式，文化累积文明成果。

☒ 发展性：文化需要随着文明进步不断创新发展，体现出时代的特征。

在上述文化的特性中，文化的普世性是指文化中蕴含的精华部分是人类共同追求的目标，即智慧内涵；文化的群体性是指文化的扇形发展方式，代表智慧的不完整和糟粕存在的可能；文化的继承性与发展性是指文化的形式和传承。

目前通常采用"总和论"来定义文化："人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和"。这个总和论的定义，反映了前人思考的成果，但具有模糊涵盖性，逻辑较难以建立。经由演绎走向归纳，找出文化中最基本的实质，本书提出如下文化的定义。

（二）权威机构对文化的定义

1982年，在墨西哥召开的世界文化大会发表的《总报告》和《宣言》中，对文化含义的描述得到了大多数人的认可。其主要内容如下。

"文化是体现出一个社会或一个社会群体特点的那些精神的、物质的、理智的和感情的特征的完整复合体。文化不仅包括艺术和文学，而且包括生活方式、基本人权、价值体系、传统和信仰……"

"文化赋予我们自我反思的能力。文化赋予我们判断力和道义感，从而使我们成为有特别的人性的理性的生物。我们正是通过文化辨别各种价值并做出选择。人正是通过文化表现自己、认识自己、承认自己的不完善、怀疑自己的成就、不倦地追求新的意义和创造出成果，由此超越自身的局限性。"

"文化可以被理解为每一个人和每一个共同体独一无二的特征，以及思考和组织生活的方式。文化是每一个社会成员虽然没有专门学习但都知晓的知识领域和价值观念。"

综上所述，文化一词的中西两个来源，殊途同归。目前，大部分人都用来指称人类社会的精神现象，或泛指人类在社会历史发展过程中所创造的物质财富和精神财富的总和。这也是历史学、人类学和社会学通常在广义上使用的文化概念。



（三）文化的三个要点

以一定形式传承智慧是我们对文化的定义。这个定义可以为我们提供认识文化、掌握文化的线索，简洁而便于记忆，最重要的是可以据此建立这个概念的相关逻辑。

正确理解文化的定义有三个要点。

☒ 文化的内涵是智慧。

☒ 文化的表现是形式。

☒ 文化的作用是传承。

这三个方面的内容是本书构建企业文化体系的基础，下面分三节概述这三个方面的内容。

第二节　文化的智慧内涵

一、什么是智慧

说到智慧，即使是常用词也有些模糊感。下面列举各家对智慧的一些认识，供大家参考。

所谓智慧，即能启迪人生，贴近灵魂，能完善人的精神世界的一种心境或意识。智慧（wisdom，wit）：对事物能迅速、灵活、正确地理解和解决的能力（新华字典）。[intelligence]：辨析判断、发明创造的能力，不只是情感和愿望，智慧在决定这些重要问题时必然有其作用（英文）。

（1）《墨子・尚贤中》：“若此之使治国家，则此使不智慧者治国家也，国家之乱，既可得而知已。”此处智慧即贤能。

（2）三国•魏•嵇康《大师箴》：“下逮德衰，大道沉沦，智惠日用，渐私其亲。”此处智惠通智慧，沿袭老子《道德经》的思想：“毁大道，成仁义。智慧出，有大伪。”智慧指谋略。

（3）宋・梅尧臣《桃花源》诗：“英雄灭尽有石阙，智惠屏去无年华。”智慧指思想观念，此处还有经验的含义。

（4）柏拉图和第欧根尼谈到理念时，使用了名词“桌性”和“杯性”。第欧根尼反驳说：“我的确看见一张桌子，一个杯子，但是我没有看见‘桌性’和‘杯



性’。”柏拉图答道,“你说得不错。因为你的确具有人们用来看桌子和杯子的眼睛,但人们用来看桌子的本质和杯子的本质的理性，你却没有。”可见智慧是使人得以透过现象看本质的能力。

（5）苏格拉底在著名的《申辩》中说道：我相信只有上帝是真正聪明的，他通过神谕表示，凡人的智慧是无足轻重的。“你们之中有谁能像苏格拉底一样，明白自己的智慧微不足道者，是为最智慧者。”——这里描述了智慧的境界，由于境界的深刻，所以用智慧来说明智慧。

（6）大科学家钱学森对智慧也有深刻的理解,他提出了“大成智慧学”。他认为，人的智慧包括两大部分：量智和性智。缺一不成智慧！其中量智：主要是科学技术，是说科学技术总是从局部到整体，从研究量变到质变，“量”非常重要。性智：是从整体感受入手去理解事物，是从“质”入手去认识世界。由量变所引起的质变，所以科学技术也有“性智”，也很重要。

（7）关于智慧，还有很多前辈的感悟，也有比较另类的观点，如人类不可能拥有认知自身和宇宙本源的智慧，人类的智慧极低甚至不能战胜人工智能等。



图 1-4　智慧的三个层面

通过研究，可以总结出智慧有三个层面（图 1-4）的含义。

- 能力：透过现象看本质的能力，创造性解决问题的能力。
- 境界：超越局限，包容宇宙，贴近真理，理性湛明，虚怀若谷。
- 结构：建立于优越的神经组织结构之上。

在能力层面，对应的是智，即大脑的思维能力，也就是钱老所说的量智。境界层面对应的是慧，是对内心的发现，也就是钱老所说的性智。结构层面则表示智慧需以客观的道为基础，偏离了事物的道也就谈不上智慧。这三层用现代心理学来理解就是显意识、潜意识和无意识。下面提供一个总结之后的智慧定义：

智慧是认识事物的思维境界。

上述定义中，事物对应无意识的道，思维境界对应显意识和潜意识，并包含了潜意识通达显意识，被显意识所感悟的含义，即智通达内心而慧，慧的词义本



身包含通达之意。

这个定义有几个要点：智慧是人的思维，智慧是用于认识事物的，智慧以境界的方式存在。境界简单理解就是实相的范围。境界大，对事物的认识则深广、包含的规律完整性好。这个定义可以很好地涵盖各种对智慧的思考。还有一个有助理解智慧的概念，就是哲学。但智慧概念比哲学的概念要再大一些。理解智慧需要注意它总是包含两个方面：实相和方法。文化在传承智慧的过程中，也需要把实相和方法同时继承，其中又以方法为核心。

二、智慧的形成过程与境界的分类

为使智慧的概念更容易把握，可以扩展一层讲两个问题：智慧如何形成和有几种境界。

智慧的形成通常需要经过以下三个步骤：概念、逻辑、验证。

第一步，了解概念。概念是对特征的独特组合而形成的知识单元[1]，是逻辑思维的最基本单元和形式。分形象概念、符号概念、固化概念、特指概念、泛指概念、替代概念等类型。概念是抽象的，指在它们的外延中忽略事物的差异，如同它们是同一的一样去处理它们。概念又是普遍的，它们等同地适用于在它们外延中的所有事物。

概念是智慧的工具，也是智慧的大敌。由于符号（包括语言）不够丰富，必然导致逻辑链与逻辑链的割裂，进而导致群体观念的差异，争论直至战争。概念处理中的技巧导致局限性，它起因于“内存”不足，不能体现充足的信息，为此概念的初始存在方式应被重视。而智慧的提升必然导致符号语言的丰富。

第二步，建立逻辑。逻辑通常被理解为以规定的方式描述推理，就是说，它描述推理应当如何发生。凡是具有得出结论作用的思维过程，都是逻辑过程。现有的逻辑分类有：刚性逻辑、柔性逻辑、朴素逻辑、工具逻辑、称名逻辑、表象逻辑、形式逻辑、辩证逻辑。简单记忆可以把逻辑分为三类。

（1）孤立逻辑：由少数概念构成，不能与其他逻辑链产生联系，需要单独记忆。

（2）有根逻辑：可与某一逻辑体系链接，实现理解基础上的记忆。有抽象的

1　中华人民共和国国家标准 GB/T 15237．1—2000。



记忆模块、概念体系，属于学科知识。

（3）有源逻辑：建立于公理基础上的逻辑体系。由于充分信任而具有深刻的记忆，是可以由宇宙观推导出来的逻辑。

第三步，通过验证。这一步是智慧与知识差别的地方。通过学习，可以懂得道理、方法，但只有这些道理、方法在实际场合中验证可行，并在验证过程中获得实相、感悟到境界，才能形成智慧。有句话叫得少为足，说的就是满足于所学道理而不去做验证。

与三个层次的意识（显意识、潜意识、无意识）相对应，可以将智慧的境界分为三类。

（1）自然境界：与智对应，属于能力层面，能提供灵感思维。

（2）学习境界：慧的一部分，与心态对应，能谦虚、包容、直白，提供探索的动力。

（3）圆融境界：慧的深层部分，与道对应，能融会贯通，演说事物的根本规律。

英国科学家理查德·道金斯提出一个叫“拟子”[1]——文化基因的概念。指出人类具有探索未知、追求智慧的本能，这种本能就是上面的学习境界，正是人类向智慧进化的原始动力。

三、文化“形式”与“内容”

在前文中我们学过，文是纹理，纹理是符号，是事物被人们认识的形式。形式与内容是一对相互依存的关系概念，以文教化，仅有形式是不能达到效果的。为了进一步探索文化的内涵，需要思考一个问题：

文化中的形式，其中到底蕴含了什么东西，会让人的思想发生改变？

对于这个问题，我们先举一个例子。比如，书法是中国特有的一种传统艺术，源远流长，传承至今。一些名家如王羲之的《兰亭集序》（图 1-5）的书法作品更是被世人推崇。为什么会这样？这是因为作为“书”的表现形式中蕴含了“法”，而这种“法”就是“道”，是人们在长期的劳动实践中觉悟到的关于视觉及其感

1　最初源于英国科学家理查德·道金斯（Richard Dawkins）的著作《自私的基因》（The Selfish Gene）。在《牛津英语词典》中，拟子被定义为“文化的基本单位，通过非遗传的方式，特别是模仿而得到传递。



知对象的普遍规律。

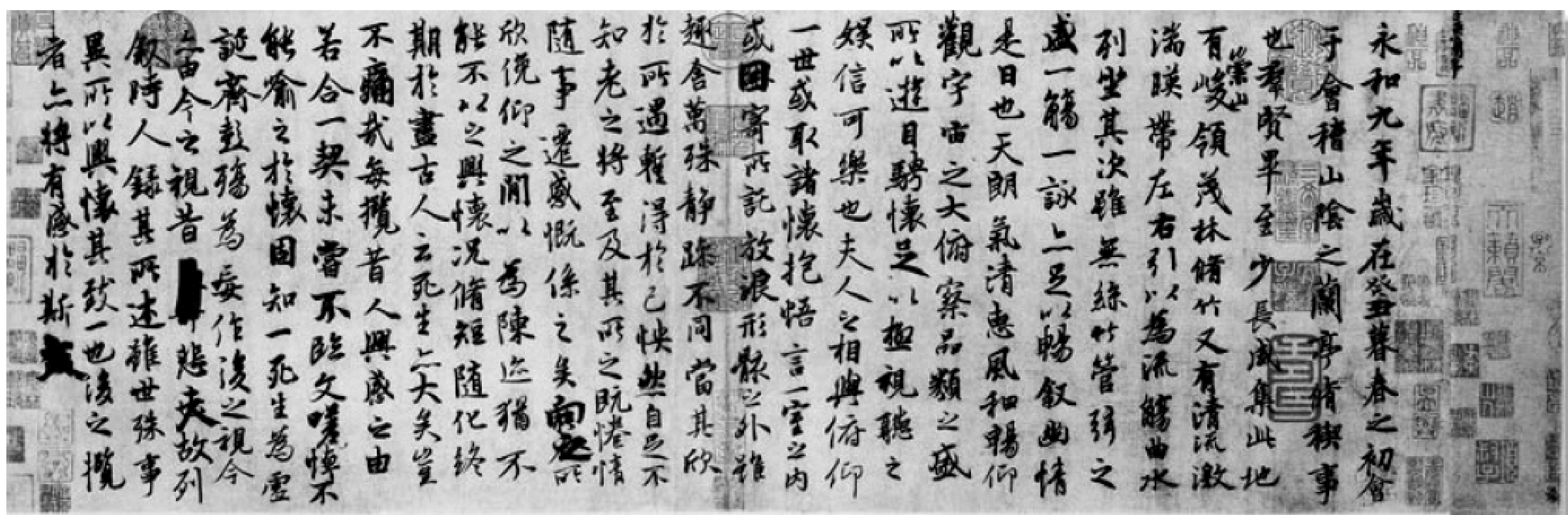


图 1-5　王羲之《兰亭集序》

再看看，宗教也是一种文化。佛教有近三千年的历史，信仰佛教的人数不胜数，可见其“文”的“化”力是如何强大。那么在佛教浩如烟海的经典和教义中，是什么让人孜孜不倦呢？是其中的世界观和人生观。宗教与其他带有阶级属性的政治不同，它试图揭示的是世界的真相和人生的意义。宗教要回答：我是谁？我从哪里来？要到哪里去？诸如此类的根本性问题。这些根本问题，最容易引起人们探索本能的共鸣。作为宗教，汇聚了无数僧人思考这些问题的顶级经验，而这些经验又充分反映了他们对宇宙、人生的基本理解。

从上面的分析中，可以发现，文化之所以能改变人的思想，关键的是其中所包含的“文质彬彬”的东西：道、法、世界观、人生观。这些是各种文化形式中所承载的内容，也就是实质。人类之所以孜孜不倦地进行文化传承活动，正是因为文化中含有智慧，人类目前继承下来的文化正是长期以来对智慧追求的结果。

文化中有精华，也有糟粕，文化传承过程中的糟粕最后会被过滤掉，留下的精华则在追求智慧的过程中被人类传承。人类的进化目前还远未到达高级阶段，很多文化的智慧内涵也还不够纯净，真正的智慧应该可以通过遗传获得，而文化则需要通过传承来达到获得智慧的目的。

四、文化的传承和失落

我们常说：文化中有精华也有糟粕，要弃其糟粕取其精华。一种文化得以发展的原因是什么？

结合上面书法和宗教的例子，我们可以推断，文化的“文”之所以能够改变

人的思想，就是因为其中蕴含了精华，而这种精华一定是含有自然规律的信息。百家争鸣有的发扬光大，有的烟消云散。每个人都可以提出自己感悟的世界观或道，但并非都能得到传承。

众所周知，在人类文明的远古，先后出现了五大文明发源地：古巴比伦、古埃及、古希腊、古印度、古中国，但如今，古文明能够延续发展而不脱节的，唯独中国文明。这应该不是一个偶然，一个文明的延续，离不开其族群，同时更离不开能够使得族群心领神会的、普遍认同的文化内涵。

历史上有一个玛雅文明（图 1-6），是南美洲古代印第安文明的杰出代表，以印第安玛雅人而得名。主要分布在墨西哥南部、危地马拉、巴西、伯利兹以及洪都拉斯和萨尔瓦多西部地区。玛雅文明在物质文化、科学艺术等方面有很大成就。例如，建筑工程达到世界最高水平，能对坚固的石料进行雕镂加工；通过长期观测天象，已经掌握日食周期和日、月、金星的运动规律；雕刻、彩陶、壁画都有很高的艺术价值。玛雅文明约形成于公元前 2500 年，公元前 400 年左右建立早期奴隶制国家，公元 3　9 世纪为繁盛期，15 世纪衰落，最后为西班牙殖民者摧毁，此后长期湮没在热带丛林中。



图 1-6　玛雅文明

玛雅文明的消失，也许应该是一种历史性的错误，它留下了很多迷，人类没能很好地继承下来，泼洗澡水时，婴儿也丢了。文化的失落，有时是残酷的，竞争是综合性的，玛雅文明或许可以说仅仅因为晚几年发明枪炮，就被淘汰了。

其实，在中国，每天都有很多文化也在逐步消失。“各种民族文化、民间文化，正在迅速灭绝。首先是京剧，不到两百年历史，早已没落了。剪纸、秦腔、河北

梆子，几千种玩意儿，每天都在消失。只剩下几个人在弄，那几个人一死，就没人弄了。所以国家现在申请要保护所谓非物质文化遗产。录音，录像，存起来。还有就是古代留下来的建筑。现在地面上能看到最古的建筑，也就是到明朝为止，其他号称魏晋唐宋，大半是明清重修的，拆一回变一回，直到全中国变成西式建筑了。而真正的古迹，像罗马斗兽场，真是两千多年前那个斗兽场。”[1]

归纳一下，一个文明或一种文化消失大概有以下几个方面的原因。

- 该文化中含有过多的糟粕，被历史泥沙俱下淘汰了，比如“女性割礼[2]”。
- 该文化蕴含的精华深奥晦涩，难以理解，因失传而消失。比如“奇门遁甲[3]”。
- 该文化的传承过于墨守成规，缺乏创新，未能与时俱进。

第三节　文化的形式

上一节对文化做出了一个含有三方面内容的定义，并对智慧的概念进行了分析。在本节将介绍形式的类型，并考察其中形式与内容的关联关系，从而建立与物质文明相连接的文化观念。使文化从一个相对务虚的概念，转化为与现实生活紧密联系的、不可分割的组成部分。

文化的形式如图 1-7 所示，可以分为三种方式。

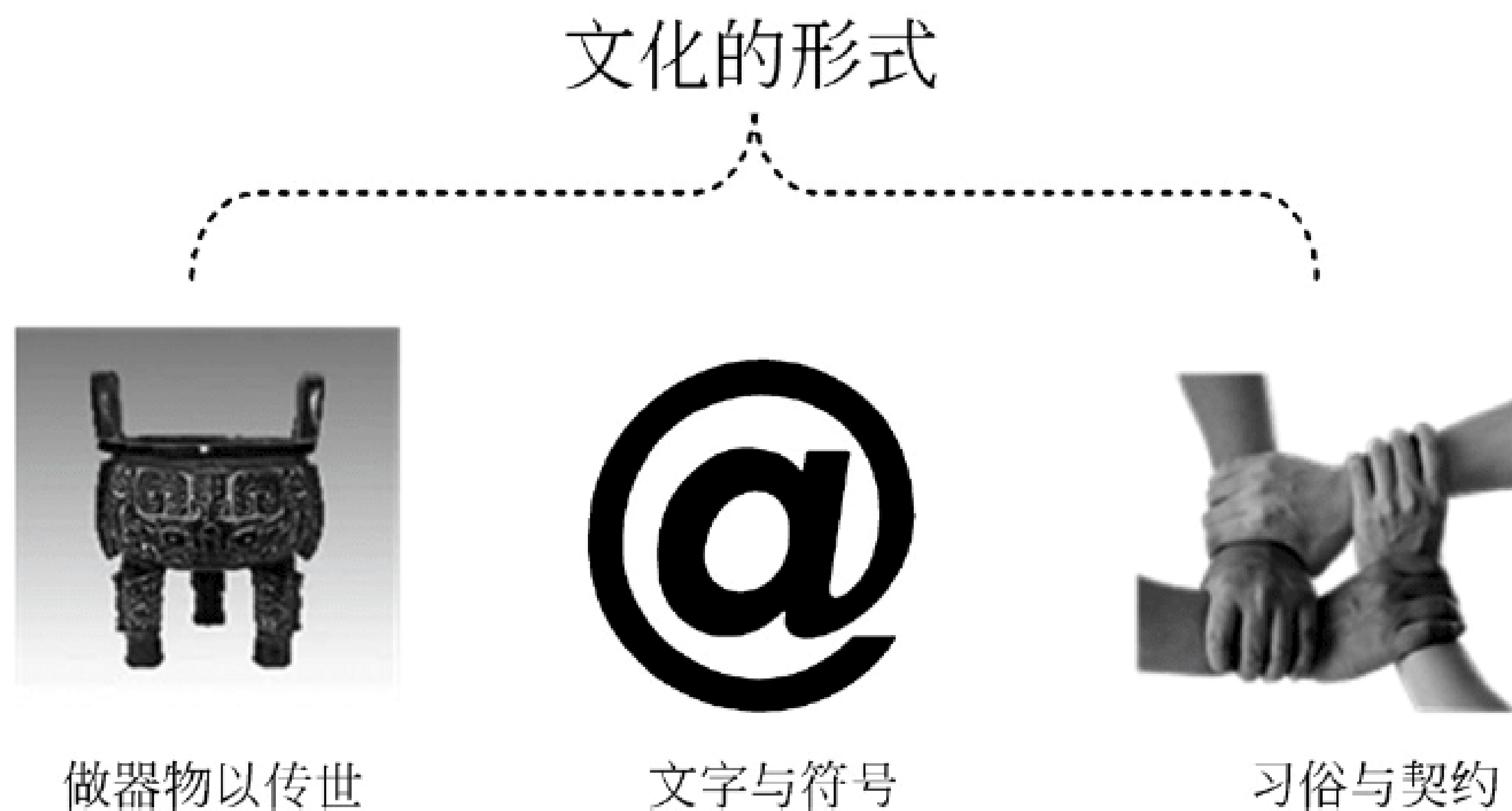


图 1-7　文化的形式

1　陈丹青《中国文化每天在消失》。

2　女孩子的割礼是一种仪式，于四岁至八岁间进行，目的是割除一部分性器官，以免除其性快感，并且确保女孩在结婚前仍是处女，即使结婚后也会对丈夫忠贞。

3　是汉民族的经典著作，也是奇门、六壬、太乙三大秘宝中的第一大秘术，为三式之首最有理法，被称为易经最高层次的预测学，其本质是一门高等的天文物理学，揭示了太阳系八大行星和地球磁场的作用情况。

- 器物文化。
- 符号文化。
- 习俗文化。

文化的形式，对于企业文化也同样适用，下面将分别介绍这三种文化形式，描述时我们也将侧重于企业文化的角度。在第六章则详细介绍企业文化的形式建设。

一、做器物以传世

中国的器物文化博大精深，世所罕见；吃喝玩乐，衣食住行，信手拈来，都是文化。中国器物文化主要包括青铜器、陶器、玉器等。在文字和印刷尚处于早期阶段时，人们对世界的理解很难用有限的文字记载来表达，往往是将其融入于器物之中。

北有马踏飞燕，南有牛虎铜案（图 1-8），可以作为器物文化的典型代表。



图 1-8　青铜器：马踏飞燕、牛虎铜案

“马踏飞燕”又名“马超龙雀”、“铜奔马”，为东汉青铜器，1969 年出土于甘肃省武威市雷台汉墓。东汉时期镇守张掖的军事长官张某及其妻合葬墓中出土，现藏甘肃省博物馆。

“马踏飞燕”身高 34.5 厘米，身长 45 厘米，宽 13 厘米。“马踏飞燕”自出土以来一直被视为中国古代高超铸造业的象征。

1985 年铜奔马以“马超龙雀”这个名称被国家旅游局确定为中国旅游业的图形标志，并一直被沿用至今。

1986 年被定为国宝级文物。



与马踏飞燕的神马向往相比，牛虎铜案则在讲述一个可歌可泣的护犊故事，两者都可为千古绝唱。颇有深意的是，牛虎铜案在被发现时，是在废品收购站中。

中国人自古就有“做器物以传世，不枉此生”的人生价值观，激励着一代代的发明家。能够做一件流芳百世的器物，是几千年来许多人最高的人生目标。

文化的形式是智慧的载体，而器物中凝结了人类智慧，是文化传承最重要的形式之一。现代生产中的产品生产,其实质就是“做器物以传世”的“文化”过程。

产品的概念[1]:产品广义的概念是可以满足人们需求的载体。一般指人们向市场提供的能满足消费者或用户某种需求的任何有形物品和无形服务。产品具有实用价值和审美价值，按侧重点不同，通常可以将产品概括为如下三种类型，即功能型产品、风格型产品和身份型产品。

- 功能型产品：也称实用型产品，顾名思义，这类型产品以强调使用功能为主，设计的着眼点是结构的合理性，重在功能的完善和优化，外观造型依附于功能特征实现的基础之上，不过分追求形式美感，表现出更多偏向于理性和结构外露的特点。各种工具、功能简易的产品、机器设备和零部件等基本上都属于这一类型。例如园艺剪刀。
- 风格型产品：又称艺术型产品，这类型产品除了具备一定的功能外更追求造型和外观的个性化，强调与众不同的造型款式和张扬独特的使用方式。在个人消费品、娱乐和时尚类产品中表现得尤其突出。例如时尚手表。
- 身份型产品：又称象征型产品，这类型产品与前两者不同的地方是更突显精神的象征性。消费者以拥有它而感到自豪和满足，别人亦因产品而对主人的身份和地位产生某种认同和肯定。超豪华的生活用品和高端品牌定位下的各种奢侈品都具有身份象征的作用。例如 BMWZ3 跑车。

上述分类法对于设计师的工作非常有帮助，让设计师清楚了产品属于哪一类型，明白了设计的侧重点，也就便于对它进行正确的理解和把握。下面分别介绍三种产品的文化实质。

（一）功能产品

产品功能：是指这个产品所具有的特定职能，即是产品总体的功用或用途。

1　摘自 MBA 智库百科。



顾客购买一种产品实际上购买的是产品所具有的功能和产品使用性能。比如，汽车有代步的功能，冰箱有保持食物新鲜的功能，空调有调节空气温度的功能。

产品功能与顾客的需求有关，如果产品不具备顾客需要的功能，则会给顾客留下不好的产品质量印象；如果产品具备顾客意想不到但很需要的功能，就会给顾客留下很好的产品质量印象；如果产品具备顾客所不希望的功能，顾客则会感觉企业浪费了顾客的金钱付出，也不会认为产品质量好。

现实中使用的产品，无不体现着产品发明过程中所凝聚的人类智慧。就以普通的一把刀来讲。在石器时代，当原始的人类第一次拿起石刀时，已经意味着运用工具的智慧升华，每当我们说起“刀耕火种”就会有一种深邃的意境伴随。火药的发明、电灯的发明，都是文明的里程碑。

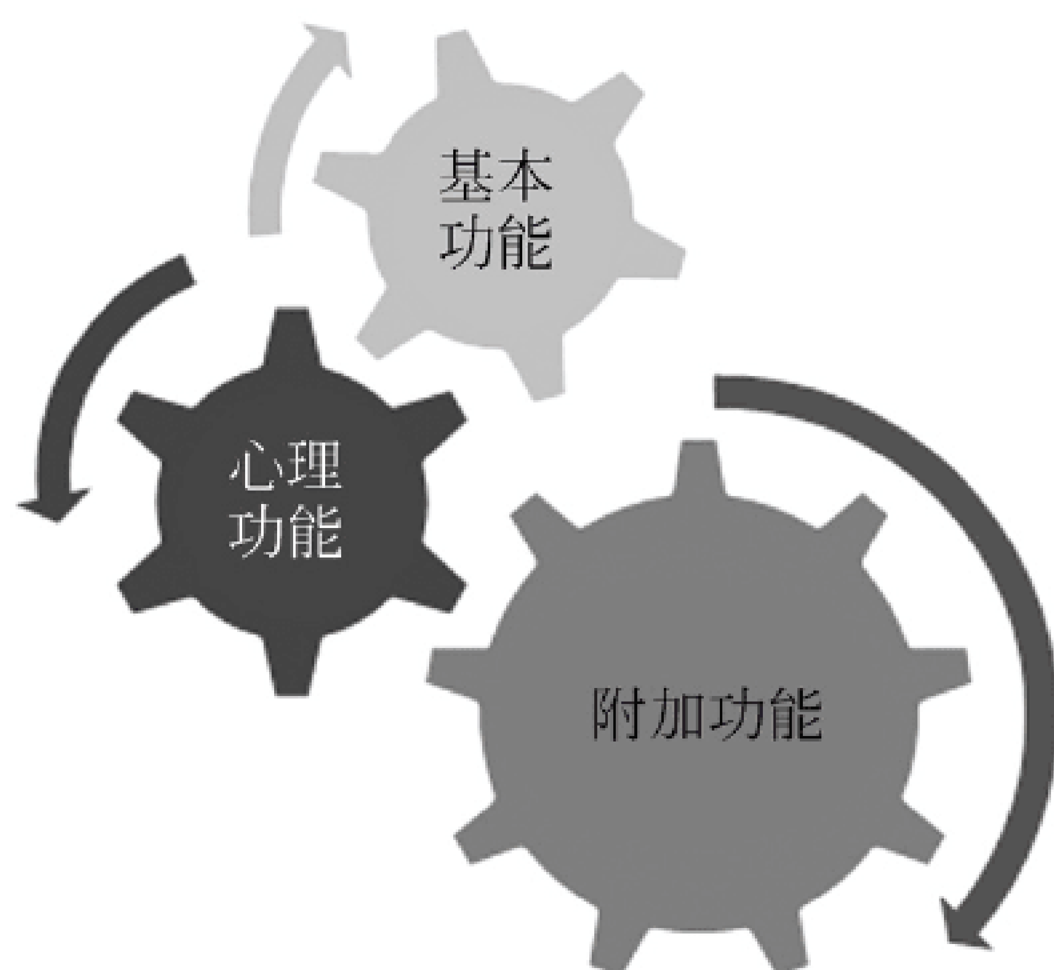


图 1-9　三层产品功能

1. *产品功能的智慧内涵*

产品功能包含三个层次的内涵，见图 1-9。

- 基本功能：指产品能为顾客提供的基本效用或利益的功能。
- 心理功能：即产品的中介功能，指产品满足消费者心理需求的功能，是产品的外部特征。
- 附加功能：即产品的连带功能，指产品能为消费者提供各种附加服务和利益的功能。

在产品的三个功能层次中，基本功能是产品的基础与框架，一个产品是否技术先进、质量上乘、价格合理，是决定企业产品竞争力强弱的主要因素。心理功能是基本功能的充实与丰富，随着经济的发展、人们生活水平的提高，消费观念更多地转向以满足心理的、感性上的需求为主。产品附加功能设计，对企业树立良好形象和提高声誉，赢得更多用户的信任，增加产品竞争力有不可忽视的作用。

产品功能的内涵，实际就是凝聚在产品中的人类智慧。

2. *产品功能的表现与文化的传播*

产品的功能表现是有条件的，对消费者的市场调研发现，研究消费者的过程

其实就是感受消费者在消费的动机和消费形态环节里面是怎么做出决策的过程，也就是心智模式。消费者在消费一件产品的时候，在消费之前完全是理性分析，但进入了卖场，受环境的影响，不管是多理性的人，在决策的时候都会受感性的支配。比如买房子或买汽车，消费者事先都会决策要买什么样的、什么价位的，但是走入卖场后就会受终端环境的影响，受产品的一些外观条件和产品内涵的影响，受导购人员介绍的信息条件的影响。他会对某一个信息点产生兴趣，但当他买回来之后可能就会后悔，也可能引以为傲。因此，产品的功能利益点是通过在终端的表现来实现的。

产品的销售和使用，自然地传播了产品中的文化内涵，所有的文化内涵都对应着社会需求。

3. 产品功能优化与文化的继承和创新

市场竞争的关键在于能否以及如何争取顾客的信任。随着科技水平的提高和社会的进步，顾客需求的多样性和发展性日益明显，这就要求产品功能及其组成部分发生相应的变化，对能否满足、如何满足顾客需求的重要影响因素——设计，质量和服务也成为重要的环节。产品功能的变迁，与文化的时代性是相对应的，把握好继承和创新，是新产品研发的一个重要的决定因素。

产品功能表现的情感化发展是现代设计的一大趋势。基于对情感和设计的科学研究，人性化因素的专家和设计者帕特里克•乔丹区分了生理快乐、社交快乐、精神快乐、思想快乐四种快乐。在产品功能的表现上将设计触角伸向人的情感因素，通过富有审美情调的设计，产品必将被赋予更多的智慧内涵。

4. 案例：产品设计争议

在许多企业中有这样的现象，研发部与营销部经常唱对台戏。

研发部的高级工程师们说：“我们设计的产品成本低、功能强大，绝对是很好的产品，消费者不买我们的产品是他们的损失。”销售部的大区经理们则说：“你们设计的产品太土了，你们根本不了解市场。”

通过前面的学习，我们可以从文化的角度来更新对于产品的认识。科技人才总是要面对产品的创新，如果能够对产品有足够的认识，共识将更容易形成，创新活动也将会更加有效。



（二）艺术产品

艺术，语出《后汉书•伏湛传》:“永和元年，诏无忌与议郎黄景校订中书五经、诸子百家、藝术”。在古代，艺术指六艺以及术数方技等各种技能。

新华字典对艺术一词解释如下。

（1）通过形象塑造来反映社会生活,表现作者思想感情的一种社会意识形态。因表现手段和方式不同，通常分为：表演艺术（音乐、舞蹈），造型艺术（绘画、雕塑），语言艺术（文学）和综合艺术（戏剧、电影）。

（2）富有创造性的方式、方法：说话得讲究点艺术。

（3）独特优美而丰富多彩：这房间布置得挺艺术的。

艺术是文化的直接表现形式。我们把具有典型艺术属性的产品称为艺术产品。艺术产品具有很高的审美价值，满足了人们对美好事物的追求。艺术在最朴素的实现过程中，就是从众多的自然纹理中挑选出精美的部分，然后告诉听众：这些是好的。

1. 什么是美

“天下皆知美之为美,斯恶已[1]。”《道德经》中对美的认识很出乎常人的意料，但是读来又感受到一种美。这句话的意思是：天底下所有美好的事物之所以让人感受到美，是因为感受到美的人不满意自己。

《西游记》中一段关于美的故事：唐僧师徒收服了白龙马，来到观音院[2]，悟空要向老僧炫耀佛宝袈裟。唐僧说：“古人有云，珍奇玩好之物，不可使见贪婪奸伪之人。倘若一经入目，必动其心。”悟空不听，结果那老僧“把袈裟骗到手，拿在后房灯下，对袈裟号啕痛哭”。

可以用慧根原理[3]来分析这个故事。首先能动其心的是看见珍奇，是视觉感受到未曾感受的信息；其次心动的心，是欲望，这个欲望也是在三岁前的经历中形成的对发展和验证六觉能力的愿望；第三则是情绪，在这个故事中号啕痛哭表现了“斯恶已”，即对自己的不满意。这个不满意的具体内容是：老僧虽有袈裟

1　出自老子《道德经》第二章。

2　《西游记》第十六回 观音院僧谋宝贝 黑风山怪窃袈裟。

3　慧根原理：三岁前记忆的任何细节都对应着一个成年人的具体个性表现。参阅第七章。



七八百件，总加起来也不及这一件。

对美的描写，如沉鱼落雁、闭月羞花，则是假借客体的不满意来形容珍奇之美。

总结一下，美的原理是：六觉[1]的感受满足潜意识的欲望进而产生情绪的过程。包括以下几类。

- 逻辑之美：美感必须符合一定的逻辑，不符合逻辑则看上去怪怪的，因而不觉得美。思想的火花，能激发人潜在的巨大想象能力，逻辑之美的迷人往往更加难以抗拒。
- 感官之美：产生感受的第一来源是来自眼耳鼻舌身的五觉。五觉由于天分的不同，对每个人都不一样，因而产生美感需要一定的天分，也就是艺术细胞。感受过程是想象力的运用过程，色彩，芳香，细滑，清甜，直至天籁之音。总是引起沉醉的想象，以致不能自拔，这时心就动了。
- 渴望之美：就是要有对美的追求，一个三餐不济、奔波劳碌的俗人，通常与美是无缘的。而一个看破红尘、心无挂碍的人，对于一般的世俗之美也将淡然。美的感觉总是一种期盼已久的感觉。“要的就是它”，“已经找了很久了”。这个很久也就是三岁过后一直在期待，也就是三岁前六觉形成发展的过程中产生的欲望。比如吃不饱而产生“美食”的欲望，看到色香味俱全的佳肴，即时产生美的感受，现出迷人的表情。

画仕女图（图 1-10）自古就是画家的重要工作。之所以需要和能感受到这种仕女之美，正是基于人类对于繁衍更优秀的后代的渴望。



图 1-10　古代仕女图

- 情绪之美：所有的感受在经过欲望的判断之后，都要通过一定的情绪来完成心力的循环。因而在卓越的想象力之后，表现的情绪也非同一般。喜乐会幻化出爱的光芒，而恶已产生的悲伤则令二百多岁的老僧号啕痛哭。恐惧之美有些变态，但也是一种欲望需求，人们从恐怖片欣赏到美。忧愁则会使人“痴了”。

1　指眼、耳、鼻、舌、身、意。

☒ 上述四种基础美感见图 1-11。



图 1-11　四种基础美感

在上面描述的美之外，另有两种美，是与思愿[1]和本愿相关的，有其不同于正常美感的表现。

缘起于思愿的美，是一种“假美”，理论上应该是美的，这种情况下的表达，有一种附和，不真心，面无表情，不是切身感受，常被形容为附庸风雅。

缘起于本愿的美，则是一种持续的美，因定力产生魅力，闪烁着智慧之光，有如明灯，照耀世人，表现出的是大慈大悲大爱，引人向上，世代流传。

面对现代艺术，美国著名分析美学家布洛克站在“后分析美学”的立场上，从艺术品与人的意图、艺术品的非功利性、艺术品与艺术习俗、开放的艺术品概念四个方面，重新界定了“艺术品”的概念，从而为现代艺术寻求美学的解释。

2. 艺术品的价值与文化需求

美国经济学家哥德哈伯指出：“如果你用美元数量测量一个艺术家的生产力，你会发现，最引人注意的艺术家最赚钱。”他认为，艺术的目的就是吸引注意力，成功地吸引注意力是艺术存在的全部意义。这就是说，从某种意义上讲，影响艺术品价格的决定性因素，实际上并不仅仅是艺术品本身所具有的艺术价值以及艺术品的存世数量，而是艺术品所能吸引的注意力。

艺术品作为一种特殊商品，它具备商品的基本属性：使用价值和价值。作为商品的艺术品不同于一般的商品，它的使用价值不是表现为某种物质的工具性，而是体现在精神和文化上，借以满足人们的某种审美需要和精神需要。因此，人

---

1 【思愿】大脑的想法，对应显意识。【欲愿】六觉的需要，对应潜意识。【本愿】内心的愿望，对应深层潜意识。

的主观因素（审美水平）对艺术品的使用价值的形成将起到决定性作用。

艺术品的价值仍是凝聚了无差别的人类劳动，是人类探索智慧的结晶。由于艺术品的创造不同于一般的商品生产，它的价格就与社会必要劳动条件、劳动强度和劳动效率在逻辑上并无必然的因果关系。例如，凝聚在原始人创造的艺术品上的单位时间，绝对比不上如今人们修建一座高楼大厦所用的单位时间，但这并不意味着一件原始艺术品的价格就一定低于一座高楼大厦的价格。

综上所述，艺术产品是艺术的产品化，艺术品是文化传承的重要形式，对艺术品的追求，集中反映了人们满足基本生存后的一种更高层面的精神追求，即对智慧的追求。

（三）特殊意义的物品

1. 礼品

关于礼，已有很多说法，如礼尚往来，礼多人不怪，礼轻情义重等。孔子说“不学礼，无以立”，他认为礼是一个人为人处事的根本。失德而后仁，失仁而后义，失义而后礼，失礼而后法，当礼制不能治理国家的时候，就要靠法制了。因此，从这个角度上看，礼是好东西，送礼本质上并非不好。

“礼”原是宗教祭祀仪式上的一种仪态，《说文解字》说：“礼，履也，所以事福致福也。”现实中，有很多与礼有关的行为，如礼拜、礼遇、礼佛等，所以，“礼”的本体是“理”，是宇宙之道在人类社会的表现形式。其实，礼是一种高级心理活动，其本质是内心的愿望。送礼就是让对方记住自己的心愿。

送礼是有原因的。当规则不利或事情发展的趋势不容乐观时，就需要通过送礼的这个形式予以矫正，告诉对方不要忽略自己的愿望。一个好的规则或趋势是能够满足（包容）所有人的合理愿望的。因此，如何送礼、如何收礼大有学问：送礼者应当评估自己的愿望是否合理，而收礼者则应当评估送礼者谦虚敬畏的表达。

举个例子：国民党前主席连战来大陆访问，去了北大，北大就把连战的母亲在北大求学进修期间的学历证书和有关表格、学籍卡等复印给他。校方把这些作为一个礼物送给了他，连战感动得落泪了。这份礼品充分表达了北大对连战的尊敬，也让连战的内心体会到血溶于水的祖国情怀，收到了良好的效果。



送礼是一种文化现象。俗话说：千里送鹅毛，礼轻情义重。这句话其实是说礼物是感情的载体。感，六觉；情，情绪，两者都是人体的本能，是固有智慧。送礼，就是在传递自己的智慧。同时，礼物还是心愿的载体，心愿是人的根本性愿望。送礼就是在表达这样的愿望，其意图就是让收礼者多考虑一下这种根本愿望对整体进步的影响——这也是一种智慧。

2. 纪念品

纪念品，指用于回忆的物品。

"红豆生南国，春来发几枝。愿君多采撷，此物最相思。[1]" 红豆就是比较典型的纪念品（图 1-12）。睹物思人，看到红豆就联想到相思的人。

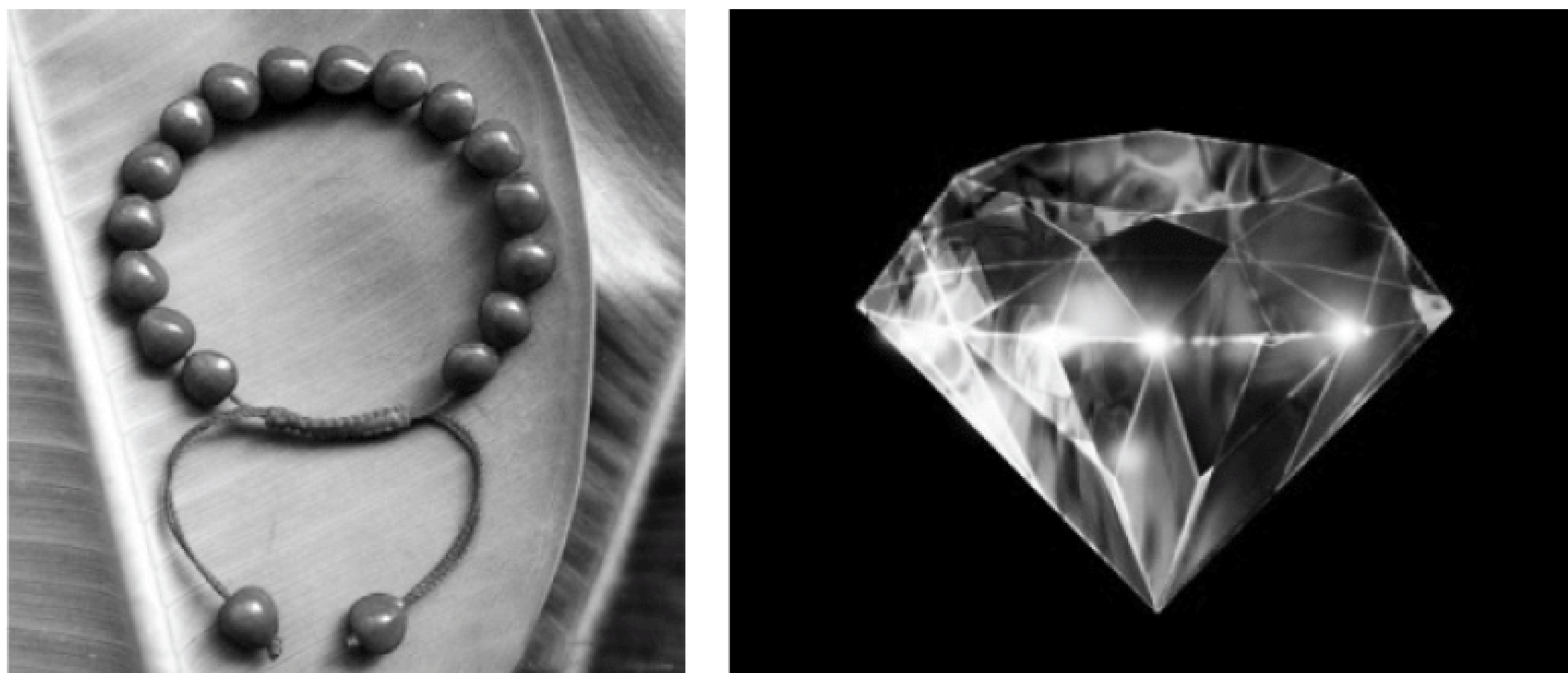


图 1-12　纪念品

"钻石恒久远，一颗永流传"。这句广告语是 1951 年，智威汤逊芝加哥公司为戴比尔斯塑造形象时创作的经典之作。钻石很贵重，也是典型的纪念品。

红豆承载了爱情的智慧，钻石承载了永恒的智慧。很多的智慧就是通过像红豆与钻石这些纪念品表现出来的，它们与食物和金钱没有关系。

纪念品的功能在于提示人们去回忆。回忆本身就是一种智慧，是人类认识自己、探索宇宙的基本能力。比如"过生日"这件事，搞一个生日庆典并非寻欢作乐，而是通过这样的形式提示人们去回忆出生时的境界，在那样一个境界里，蕴含了生命起源的智慧。企业做周年庆，也有相同的含义。

1　唐・王维《相思》。

二、文字与符号

（一）文字记载

文字是人类用来记录语言的符号。文字是文明社会产生的标志。马克思主义的观点则认为文字是在阶级社会产生以后才产生的。文字在发展早期都是图画形式的表意文字（象形文字），发展到后期，除汉字外，都成为记录语音的表音文字。我国的汉字（象形文字）大体经历了结绳记事、河图、洛书、伏羲文王画八卦、甲骨文、金文、钟鼎文、大篆、小篆、隶书、行书、草书、楷书等发展阶段。

汉·许慎《〈说文解字〉叙》:“盖依类象形,故谓之文;其後形声相益,即谓之字。”按，依类象形，即独体，为文；形声相益，即合体，为字。《史记·秦始皇本纪》：“一法度衡石丈尺，车同轨，书同文字。”北齐·颜之推《颜氏家训·勉学》：“夫文字者，坟籍根本，世之学徒，多不晓字。”唐·韩愈《读〈鹖冠子〉》：“文字脱谬，为之正三十有五字。”清·陈澧《东塾读书记·小学》：“声者象乎意而宣之者也，声不能传於异地，留於异时，於是乎书之为文字。”鲁迅《汉文学史纲要》第一篇：“要之文字成就，所当绵历岁时，且由众手，全羣共喻，乃得流行，谁为作者，殊难确指，归功一圣，亦凭臆之说也。”

文字在语言学中指书面语的视觉形式，古代把独体字叫做“文”，把合体字叫做“字”，如今联合起来叫做“文字”，文字的基本个体叫做“字”。

人类长期只有口语，用文字记录口语形成的书面语历史很短。系统的语言成为人和动物分离的重要工具，文字使人类能进入有历史记录的文明社会。把时空的影像变化转码成视觉可见的符号系统，使后人能通过间接的文字想象出画面，了解历史和学习技术经验。使文字成为文化的主要载体。

文字突破口语受到时间和空间的限制，使人类可以在书面语的基础上完整地传承人类的智慧和精神财富，使人类能够完善教育体系，提高自己的智慧，发展科学技术，进入文明社会。

据我国古籍记载，上古时代的人类祖先们在尚未发明文字之前，便已懂得利用结绳的方式来记事。所谓“大事做大结、小事结小结”，就是用绳子做结帮助记忆事情大小。这种方法在世界其他地方（如非洲、南美洲等）也都使用过。古人实物记事的另一种方法是刻楔，就是在树皮、骨头、泥板、石块上刻道道或其



他的符号，以用来帮助记忆。这种方法比结绳又进了一步。结绳记事或刻楔为文字的产生创造了一定的社会条件，但它们只是用来帮助记忆，并不是文字。

文字是人类记录思想、交流思想的符号，它于 1 万年前“农业化”开始以后萌芽，随着人类由野蛮向文明过渡，是由先人们在生产和交换的过程中，经过了无数年月的不断创造和改进而形成的。

最原始的文字不能系统记录语言，大概像写诗歌一样写一些关键的词。成熟的早期文字都是表意文字，就是用一个图形记录一个有意义的语言单位词或者语素。古代汉字是词文字，例如“学而时习之”5 个字记录 5 个词。现代汉字是语素文字，例如“学习而且经常复习它”用 9 个字记录 5 个词里面的 9 个语素。因为词和语素的数量庞大，因而表意文字的字数繁多，字的结构复杂，显得比较笨重，后来逐渐被淘汰。

表音文字是用一个更加简单的图形记录一个抽象的语音单位音节或者音素。日语的假名是音节文字，一个字写一个音节。英语的文字是音素文字，例如 study 用 5 个字母写 5 个音素。因为音节和音素是非常有限的，特别是音素都只有几十个，所以这种文字成为现代世界的普遍文字，非常轻便。

音节文字又分成整体音节文字和非整体音节文字。日语假名是整体音节文字。非整体音节文字又分成半音素化音节文字和全音素化音节文字。半音素化音节文字例如阿拉伯文字，每个字（字母）内部的主体部件写音节中的辅音音素，元音音素可以不写或者用附加部件写。全音素化音节文字例如朝鲜文字，每个字（字母）内部的部件分别对应音节中全部音素。

当然无论什么文字，整体都应该记录口语的声音和意义。给文字分类只是从单个的字（字母）的功能来考虑的，但也不能因此把所有文字都叫做“意音文字”。

从目前能见到的最早的成批的文字资料——商代甲骨文字算起，汉字已经有 3600 年的历史。由于甲骨文字已经是相当成熟的文字体系，可以推断汉字的发生一定远在 3600 年以前。中国文字的演变，大体经历了甲骨文→大篆→小篆→隶书→草书→楷书→行书等几个阶段。见图 1-13。这是符合文字的发展由繁到简，由不规范到规范的规律的。甲骨文、大篆、小篆可以合称篆书。那么，篆、隶、楷、行、草书便构成了中国书法的五种字体。汉字发展到今天，楷书和行书还在应用



着，而篆书、隶书、草书，特别是篆书已不在日常生活中应用，只作为一种书法艺术存在了。[1]



图 1-13 汉字的变迁

文字是智慧传承的载体，是人类文明延续的方式。关于文字，唐朝张怀作有《文字论》。“论曰：文字者，总而为言。若分而为义，则文者祖父，字者子孙。察其物形，得其文理，故谓之曰文；母子相生，孳乳寖多，因名之为字。题於竹帛，则目之曰书。字之与书理亦归一因文也者，其道焕焉。日月星辰，天之文也；五岳四渎，地之文也；城阙翰仪，人之文也。文为用，相须而成……”

图 1-14 列示了文字对进化的影响。

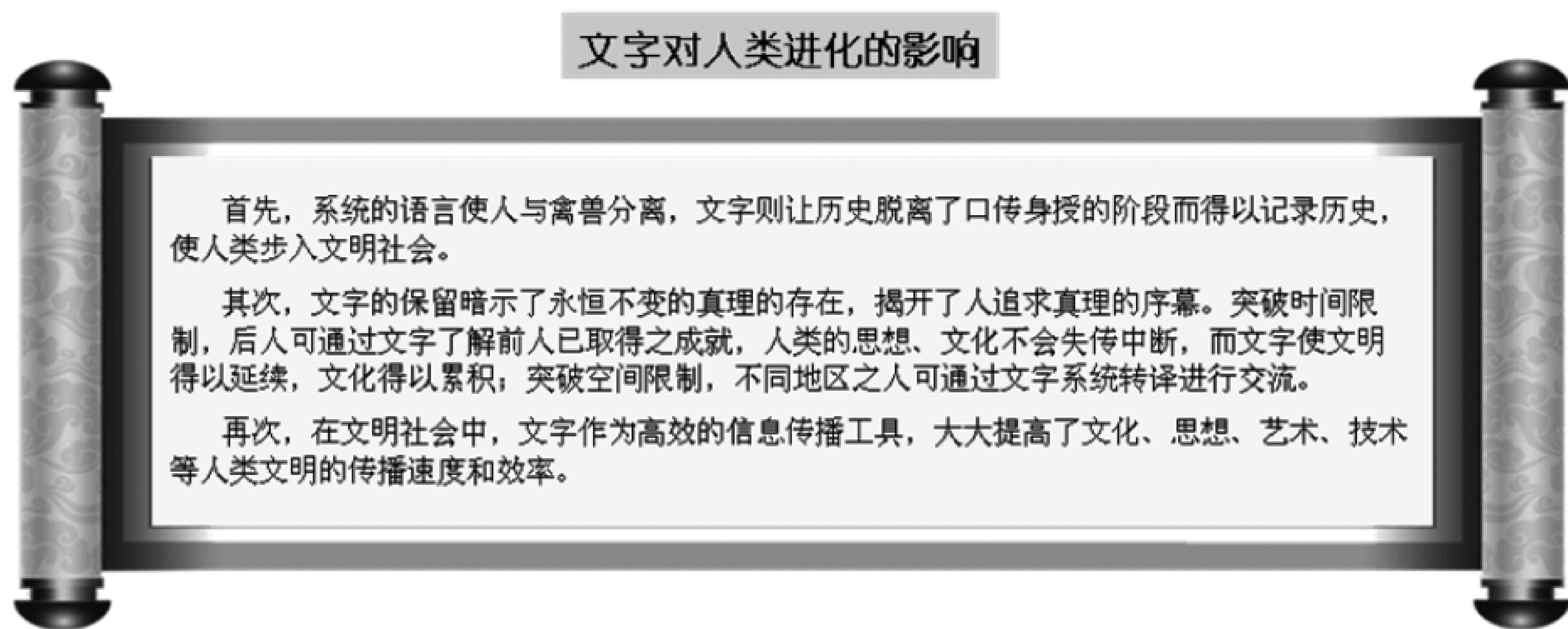


图 1-14 文字对进化的影响

（二）识别符号

符号，包括记号、标识，是人们共同约定用来指称一定对象的标志物，它可以包括以任何形式通过感觉来显示意义的全部现象。在这些现象中，某种可以感

1 转自百度百科：文字。

觉的东西就是对象及其意义的体现者，见图 1-15。



未济是64卦的最后一卦。全称：火水未济。“未济”的意思是“没有渡过”，未济卦说明主方失败以后，处境困难，受客方制约，为客方服务，在这种形势下应当做什么。

图 1-15　符号

符号是信息的外在形式或物质载体，是信息表达和传播中不可缺少的一种基本要素。符号通常可分成语言符号和非语言符号两大类，这两大符号在传播过程中通常是结合在一起的。无论是语言符号还是非语言符号，在人类社会传播中都能起到指代功能和交流功能的作用。

符号伴随着人类的各种活动，人类社会和人类文化就是借助于符号才能得以形成的。在各种符号系统中，语言是最重要的，也是最复杂的符号系统。语言学家索绪尔认为，一个符号包括了两个不可分割的组成部分：能指（即语言的一套表述语音或一套印刷，书写记号）和所指（即作为符号含义的概念或观念）。符号论美学家卡西尔认为，“艺术可以被定义为一种符号语言”，是我们的思想、感情的形式符号语言。每一个艺术形象，都可以说是一个有特定含义的符号或符号体系。为了理解艺术作品，必须理解艺术形象；而为了理解艺术形象，又必须理解结构。在卡西尔看来，符号作为对象的指称形式，它的统摄功能具有生成人性和塑造人类文化的作用。

在一种认知体系中，符号是指代一定意义的意象，可以是图形图像、文字组合，也可以是声音信号、建筑造型，甚至可以是一种思想文化、一个时事人物。例如，“=”在数学中是等价的符号，“紫禁城”在政治上是中国古代皇权的象征。总的来说，符号的意思就是一种“特征纪念”，就像绰号是为了让人容易记住、方便辨认的称呼。你记张三李四可能麻烦，但你记“大胡子”、“小眼镜儿”就方便多了，所以符号也可以说是由人的认识习惯造成的。

从作用上看，符号具有三个基本特征。

1. **抽象性**

卡西尔把符号理解为由特殊抽象到普遍的一种形式。“在人那里已经发展起一种分离各种关系的能力。”这种分离各种关系的能力在德国哲学家赫尔德那里，被称为“反思”。即人能够从漂浮不定的感性之流中抽取出某些固定的成分，从而把它们分离出来进行研究。这种抽象能力在动物中是没有的。这就说明关系的



思想是依赖于符号的思想，没有一套相当复杂的符号体系，“关系”的思想根本不可能。所以“如果没有符号系统，人的生活就被限定在他的生物需要和实际利益的范围内，就会找不到通向理想世界的道路”。

2. 普遍性

所谓普遍性，是指符号的功能并不局限于特殊的状况，而是一个普遍适用的原理，这个原理包括了人类思想的全部领域。这一特性表明人的符号功能是不受任何感性材料的限制的，此一时、彼一时、此地、彼地，其意义具有相对的稳定性。由于每种物品都有一个名称，普遍适用就是人类符号系统的最大特点之一。这也就是为什么聋、哑、盲儿童的世界也比最高度发达的动物世界还要无可比拟地宽广和丰富的原因，这也是为什么唯独人类才能打开文化世界大门的奥秘之所在。

3. 多变性

一个符号不仅是普遍的，而且极为多变。可以用不同的语言表达同样的意思，也可以在同一种语言内，用不同的词表达某种思想和观念。“真正的人类符号并不体现在它的一律性上，而是体现在它的多面性上，它不是僵硬呆板的，而是灵活多变的”。

卡西尔认为，正是符号的这三大特性使符号超越于信号。卡西尔以巴甫洛夫所做的狗的第二信号系统实验为例来予以说明。他认为：“铃声”作为“信号”是一个物理事实，是物理世界的一部分，相反，人的“符号”不是“事实性的”，而是“理想性的”，它是人类意义世界的一部分。信号是“操作者”，而符号是“指称者”，信号有着某种物理或实体性的存在，而符号是观念性的、意义性的存在，具有功能性的价值。人类由于有了这个特殊的功能，才不仅仅是被动地接受世界所给予的影响来做出事实上的反应，而是能对世界做出主动的创造与解释。正是有了这个符号功能，才使人从动物的纯粹自然世界升华到人的文化世界。

交际是符号的基本功能之一，符号的交际功能赋予了符号世界强大的生命力。从符号学的意义上说，人类的交际行为是指人们运用符号传情达意，进行人际间的信息交流和信息共享的行为协调过程。在这一过程中，不同的符号具有不同的编码和解码规则。符号情境是人们运用符号进行认知和交际的具体情境，它在交际中主要起限制作用和解释作用。除了交际功能外，符号还具有表述和理解功能、传达功能和思考功能。



（三）与产品结合等综合表现形式

1. 商标

商标，英文为 Trademark 或 brand，俗称“牌子”，是指商品的生产者、经营者或者服务的提供者为了表明自己、区别他人在自己的商品或者服务上使用的可视性标记，即由文字、图形、字母、数字、三维标志和颜色组合，以及上述要素的组合所构成的标记。

世界贸易组织的《与贸易有关的知识产权协议》第 15 条对商标做了如下定义：“任何一种能够将一个企业的商品或服务，区别于其他企业的商品或服务的标记或标记的组合均为商标”。

商标的起源可追溯至古代，当时工匠将其签字或“标记”印制在其艺术品或实用产品上。这些标记演变成为今天的商标注册和保护制度。这一制度帮助消费者识别和购买特定产品或服务，因为商标所标示的该产品或服务的性质和质量符合他们的需求。

商标有三大基本功能。[1]

⊠ 商品识别功能

一般而言，商标的基本功能是区别商品或服务的来源，也就是商标最基本的“识别功能”。它密切了消费者与生产经营者之间的联系，如同一个路标指引消费者正确地找到自己所需的商品。

⊠ 质量保障功能

20 世纪 80 年代，美国商标法学者提出了系统的质量保障功能理论。质量保障功能理论是匿名来源理论的延伸：如果消费者并不关心品牌商品的具体来源，那么他们又关心什么呢？答案就是，使用同一商标的商品具有恒定的品质。因此，当代商标法意义上的商品来源并非指商品的具体生产者，而是指商品具有一个抽象的来源，该来源对商品的质量承担保障的责任。这个抽象的来源就是使用在该商品上的商标。

⊠ 广告宣传功能

随着商品经济的发展，商标逐渐衍生出了“广告宣传功能”，但对于广告宣

1　转自中国工商报《浅析商标的基本功能》。



传功能的正当性和法律在多大程度上允许其存在，有较大争议。起初人们认为，法律只保护商标的识别功能，而不保护商标的广告功能，但是后来人们发现，如果没有商标的广告宣传功能，消费者会不知如何在浩如烟海的商品中选择自己需要的产品。这是现代社会不希望出现的一种结果，所以从功利主义的角度出发，法律也应当认可并保护商标的广告功能。我国的《中华人民共和国商标法实施条例》第三条所指的商标使用也包括将商标用于广告宣传。

随着经济社会的不断发展，除了上述为业内人士所普遍接受的三种功能外，商标又逐渐衍生出其他功能，例如文化功能、表彰功能等。

一般来说，商标（图 1-16）在不同性质的社会中所起的作用有所不同，但是排除社会的政治、经济因素对商标的影响外，商标一般都具有以下几方面的作用。

- 区别同类商品的不同生产者和经营者。
- 区别不同生产者生产商品质量的不同。
- 便利于消费者认牌购货。
- 有利于商品广告宣传。
- 有利于美化商品。
- 有利于开展国际贸易。
- 有利于开展正当竞争。

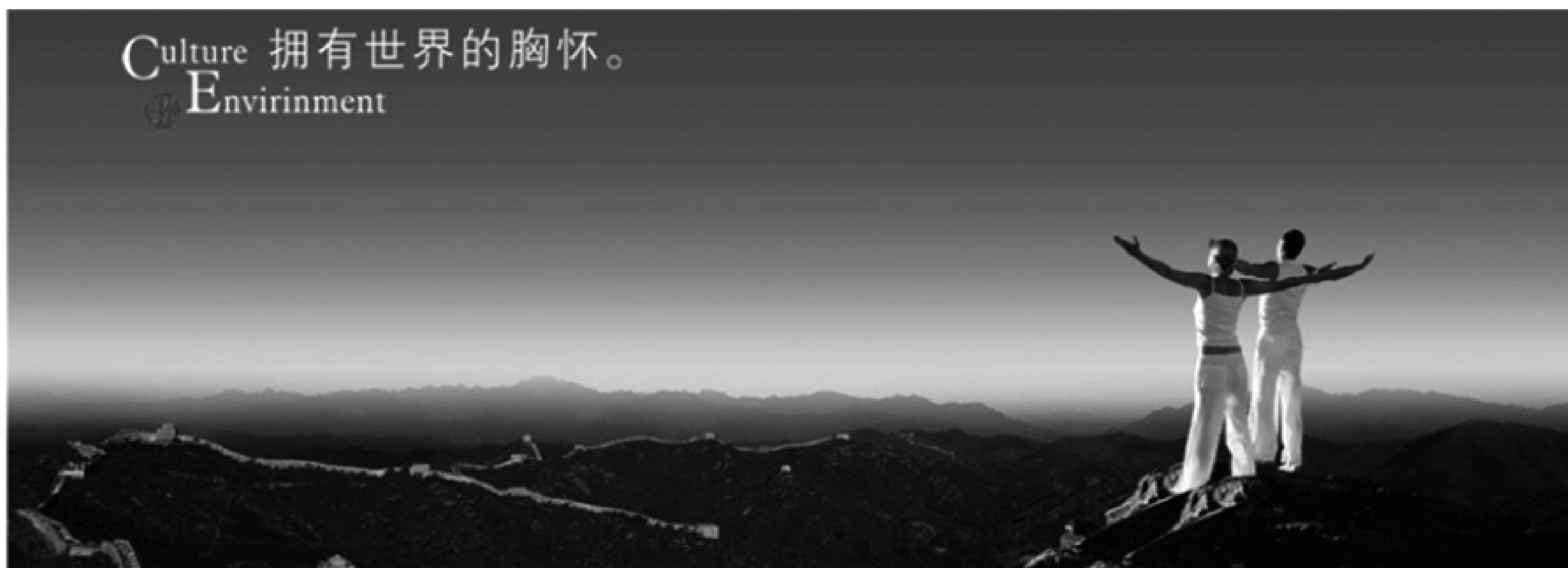


图 1-16　商标

商标是文化形式与产品结合的典型表现。商标与产品结合充分体现了商标作为一种文化传播符号的重要作用。从商标价值评估的角度来看，首先作为知识产权，商标是有价值的；其次，商品的声誉决定了商标的价值；再次，企业的综合实力也决定了商品声誉。

2. 企业 CIS 识别系统

企业形象识别系统 CIS（corporate identity system），CI 是英文 Corporate Identity 的缩写，有些文献中也称 CIS（图 1-17），意译为企业形象设计。CI 是指企业有意识、有计划地将自己企业的各种特征向社会公众主动地展示与传播，使公众在市场环境中对某一个特定的企业有一个标准化、差别化的印象和认识，以便更好地识别并留下良好的印象。



理念识别（MI）是确立企业生产经营过程中设计、科研、生产、营销、服务、管理等经营理念的识别系统。
行为识别（BI）是企业实际经营理念与创造企业文化的准则，对企业运作方式所作的统一规划而形成的动态识别形态。
视觉识别（VI）是以企业标志、标准字体、标准色彩为核心展开的完整、体系的视觉传达体系，是将企业理念、文化特质、服务内容、企业规范等抽象语意转换为具体符号的概念，塑造出独特的企业形象。

图 1-17　企业形象识别 CIS

CI 的早期实践可以追溯到 1914 年德国的 AEG 电器公司。AEG 在其系列电器产品上首次采用彼德・贝汉斯所设计的商标，成为 CI 中统一视觉形象的雏形。紧接着，1932 年至 1940 年之间，英国实施伦敦地下铁路工程，该工程由英国工业设计协会会长佛兰克・毕克负责，被称为“设计政策”的经典之作。

第二次世界大战后，国际经济复苏，企业经营者感到建立统一的识别系统，以及塑造独特经营观念的重要性。自 1950 年，欧美各大企业纷纷导入 CI。1956 年，美国国际商用计算机公司以公司文化和企业形象为出发点，突出表现制造尖端科技产品的精神，将公司的全称“International Business Machines”设计为蓝色的富有品质感和时代感的造型 IBM。这既使这八条纹的标准字在其后四十几年中成为“蓝色巨人”的形象代表，即“前卫、科技、智慧”的代名词；也是 CI 正式诞生的重要标志。20 世纪 60 年代以后，欧美国家的企业 CI 导入出现了潮流般的趋势。20 世纪 60 年代的代表作是由无线电业扩展到情报、娱乐等 8 种领域的 RCA；20 世纪 70 年代的代表作是以强烈震撼的红色、独特的瓶形、律动的条纹所构成的 Coca-Cola 标志。总之，20 世纪 60 年代到 80 年代，是欧美 CI 的全盛时期。日本企业在 20 世纪 70 年代以后，我国企业在 20 世纪 90 年代后也开始创造自己的 CI，从而使之发展成为一个世界性的趋势。

CI 系统由理念识别（mind identity，MI）、行为识别（behaviour identity，BI）和视觉识别（visual identity，VI）三方面所构成。

⊠ 理念识别（MI）

它是确立企业独具特色的经营理念，是企业生产经营过程中设计、科研、生产、



营销、服务、管理等经营理念的识别系统。是企业对当前和未来一个时期的经营目标、经营思想、营销方式和营销形态所做的总体规划和界定，主要包括：企业精神、企业价值观、企业信条、经营宗旨、经营方针、市场定位、产业构成、组织体制、社会责任和发展规划等。属于企业文化的意识形态范畴。

⊠ 行为识别（BI）

它是企业实际经营理念与创造企业文化的准则，对企业运作方式所做的统一规划而形成的动态识别形态。它是以经营理念为基本出发点，对内是建立完善的组织制度、管理规范、职员教育、行为规范和福利制度；对外则是开拓市场调查、进行产品开发，透过社会公益文化活动、公共关系、营销活动等方式来传达企业理念，以获得社会公众对企业识别认同的形式。

⊠ 视觉识别（VI）

它是以企业标志、标准字体、标准色彩为核心展开的完整、体系的视觉传达体系，是将企业理念、文化特质、服务内容、企业规范等抽象语意转换为具体符号的概念，塑造出独特的企业形象。视觉识别系统分为基本要素系统和应用要素系统两方面。基本要素系统主要包括：企业名称、企业标志、标准字、标准色、象征图案、宣传口语、市场行销报告书等。应用要素系统主要包括：办公事务用品、生产设备、建筑环境、产品包装、广告媒体、交通工具、衣着制服、旗帜、招牌、标识牌、橱窗、陈列展示等。视觉识别（VI）在CI系统中最具有传播力和感染力，最容易被社会大众所接受，占据主导地位。

三、习俗与契约

（一）行为与道德

道德是一种社会意识形态，是人们共同生活及其行为的准则与规范。道德往往代表着社会的正面价值取向，起判断行为正当与否的作用。道德是指以善恶为标准，通过社会舆论、内心信念和传统习惯来评价人的行为，调整人与人之间以及个人与社会之间相互关系的行动规范的总和。道德具有调节、认识、教育、导向等功能，与政治、法律、艺术等意识形式有密切的关系。

“道德”一语，在汉语中最早可追溯到先秦思想家老子所著的《道德经》一书。老子说：“道生之，德畜之，物形之，器成之。是以万物莫不尊道而贵德。道之尊，



德之贵,夫莫之命而常自然”。其中“道”指自然运行与人世共通的真理,而“德”是指人世的德性、品行、王道。对应当代的概念:道对应自然科学,德对应社会科学。

与智慧相比，道德是更深层的概念。道是自然的规律，德是内心世界，智是大脑思维，慧是对内心世界的感悟而能通达于智。道德被大脑所理解则为智慧。不通内心的智则不属于道德的范畴。文化传承中的道德观念是历史上的圣贤感悟的成果，通过教化传承引导人们的行为。

孔子《论语》云：”犯上者，鲜矣；不好犯上，而好作乱者，未之有也。君子务本,本立而道生”。钱穆先生的注解:“本者,仁也。道者,即人道,其本在心”。在早期，道与德是两个概念，并无道德一词，“道德”二字连用始于荀子《劝学》篇:“故学至乎礼而止矣，夫是之谓道德之极”。

在西方古代文化中，“道德”（morality）一词起源于拉丁语的 Mores，意为风俗和习惯。

道德的功能，是指道德作为社会意识的特殊形式对于社会发展所具有的功效与能力。道德在功能系统中，主要是认识功能、调节功能、教育功能、评价功能和平衡功能。

- 认识功能:道德是引导人们追求至善的良师。它教导人们认识自己，对家庭、对他人、对社会、对国家应负的责任和应尽的义务，教导人们正确地认识社会生活的规律和原则，从而正确地选择自己的行为。
- 调节功能:道德是社会矛盾的调节器。人生活在社会中总要和自己的同类发生这样那样的关系，因此，不可避免地要发生各种矛盾。这就需要通过社会舆论、风俗习惯、内心信念等特有形式，以共识的善恶标准去调节社会上人们的行为，指导和纠正人们的行为，使人与人之间、个人与社会之间关系臻于完善与和谐。
- 教育功能:道德是催人奋进的引路人。它培养人们良好的意识、品质和行为，树立正确的义务、荣誉、正义和幸福等观念，使受教育者成为纯洁、高尚的人。
- 评价功能:道德是公正的法官。道德评价是一种巨大的社会力量和人们内在的意志力量。道德是人们评价和把握现实的一种方式，它通过把周围社会现象判断为“善”与“恶”而实现。



⊠ 平衡功能：平衡人与自然之间的关系。它要求人们端正对自然的态度，调节自身的行为。环境道德是当代社会公德之一，它教育人们从造福而不贻祸、全局利益和长远利益出发，来开发自然资源、发展社会生产，自觉维持生态平衡，积极治理和防止对自然环境的人为性的破坏，平衡人与自然之间的和谐关系。

行为（action / behavior）是指人们一切有目的的活动，它是由一系列简单动作构成的，在日常生活中所表现出来的一切动作的统称。人的行为不仅与个体的身心状态有关，而且与个体所处的周围环境有着密切的联系。内因、外因相互作用的结果产生了行为。

道德行为是个人在一定道德认识、道德情感和道德意志的指引和激励下，表现出对他人或对社会所履行的具有道德意义的一系列具体行动。任何道德品质最终都要以道德行为及效果来确证和表现，道德行为在个体品德心理结构及其形成过程中具有重要意义。

一个社会的全体或绝大多数成员所共有的道德行为体现该社会总体道德风尚。一个企业的大多数员工所遵循的行为规范反映了整个企业的道德品质，在企业，行为一般指三个方面：企业行为、领导人行为和员工行为。

关于行为与道德的关系，我们可以总结一下。

首先，行为必须符合法律的要求，否则不能与社会主流价值观兼容。比如走私、贩毒这样的行为不仅仅违反了道德要求，也触及了法律的底线。

其次，与道德相符程度越高的行为，越能被大多数人所接受。反之会遭到人们的间接抵触。比如那些没有丝毫美感的劝说广告，就会令人反感，最终也会损害企业的形象。

再次，判断一种行为是否道德，主要是看该行为的“利他”程度。利他程度越高，行为越道德，体现群体利益大于个体利益。

（二）惯例与潜规则

惯例，新华字典解释为：

① 一向的做法；常规，如突破　，因循　，国际　。

② 司法上指法律没有明文规定，但过去曾经施行、可以仿照办理的做法或



事实。

法律是行为的准绳，司法是最后的救济。惯例在法律上没有明文规定，但却是一贯的做法，而且这些做法具备公认的基础，具有正式规则的约束力。

惯例的作用具有两面性。一是惯例是不成文的，却一直深入人心，直接影响人的行为，具有比法律、规章更为强大的作用力。二是惯例不一定正确，惯例之所以没有写进法律、规章制度，根本原因是基于可以提高效率但妨碍创新的习惯做法不能普遍适应之后的所有情况。

潜规则与惯例有相同之处，也有不同之处。潜规则是指台面下的游戏规则，没有正式规范，在人群中缺乏普遍共识，但在局部被行使且不得不遵守的隐含性规则。潜规则在某些特定的时空能具体地替代台面上的正式规则，甚至架空这些规则。

潜规则在不同时间、不同领域往往有不同称呼，如在明清的“官场陋规”，在现在一些行业被称为“行业潜规则”、“规矩”、“回扣”。在中国历史上，往往是潜规则而非种种明文规定在支配着现实生活的运行。

潜规则具有以下特点。

- 潜规则是人们私下认可的行为约束。这种行为约束，依据当事人双方（各方）给对方带来利益或者给对方带来的伤害能力，在社会行为主体的互动中自发形成，可以使互动各方的冲突减少，降低社会成本。
- 所谓约束，就是行为越界必将招致报复，对这种厉害后果的共识，强化了互动各方对彼此行为的预期的稳定性。
- 这种在实际上得到遵从的规矩，背离了正义观念或正式制度规定，侵犯了主流意识形态或正式制度所维护的利益，因此不得不以隐蔽的形式存在，当事人对隐蔽形式本身也有明确的认可。
- 通过这种隐蔽，当事人将正式规则屏蔽于局部互动之外，或者拉入私下交易之中，凭借这种私下的规则替换，获取正式规则所不能提供的利益。

潜规则之所以能够存在，表明它具有存在的合理性。当正式规则不能发挥有效作用时，潜规则就会凸现，起到实际调节的作用。比如给领导“送礼”这件事。送礼是有原因的。当规则制定得不好，不能包容当事人的愿望时，就需要通过送礼的这个形式予以矫正，告诉领导不要忽略自己的愿望，因为一个好的规则是能



够满足（包容）所有人的愿望的。所以说送礼也是对现行规则的破坏。

在企业，如果把企业管理比做海洋中的冰山，三分之一在上面，三分之二在下面，上面是显性管理，也就是规章制度，重要的三分之二是在海平面以下。如在处理企业内部事务和人际关系的方式时需要靠领导、凭关系，意见不能放在台面上要私下沟通，领导者和管理层擅用权谋等。

潜规则往往体现的是物竞天择、适者生存的自然法则，与人类文明的要求相比有"野性"。潜规则是不可能完全消除的，只能通过文化充分发挥其正面作用，限制其负面作用。



【经典案例】[1]

J公司是一家经营建筑工程的私营公司，公司成立初期只有几个人，承接项目之后，就找一些包工队来干活。经过几年的经营，J公司逐渐成长壮大，员工由最初的几个人发展到几十个人。

企业发展了，总经理魏明（化名）的烦恼也越来越多。以前所有的事情都能一手掌握，现在却觉得"鞭长莫及"，很多事情自己也看不透、听不到了。魏明越来越觉得不踏实，特别是怕中层领导瞒报信息，而自己却全然不知。

20世纪90年代中期，魏明到中国香港一家公司考察，发现香港地区同行借助电脑、网络等信息化手段管理企业，效果非常好。回来之后，他也为公司买了电脑、架了网络。即便这样，魏明感觉还是不能通盘掌握企业的运营信息。

就在ERP大行其道时，魏明也动心了。也许ERP能够让企业信息透明化？带着这种梦想，魏明接触了一些ERP厂商，最终一家专门从事工程管理软件的公司中标了。2003年J公司与之签订了50万元的ERP合同。

随后，该软件公司便开始为J公司实施ERP软件。结果却让魏明大失所望：2004年花费一年时间上线的系统，却一个流程也走不通。魏明急了，为什么在其他公司十分完美的系统，到了自己企业就死活走不通呢？

这种上不去、下不来的感觉让魏明卡得十分难受，只好四处求教高人来帮忙解决。可是请来的"高人"却一批一批地走了，魏明总结起来就是："我说的话，

1　来源：赛迪网－中国计算机用户　作者：陈蓉。



搞技术的听不懂，技术专家的满嘴英文缩写，让我这个搞建筑的也弄不明白。”印象最深刻的一次，魏明带着公司的几位管理者，同这家公司的技术人员开了一天的会，大家都试图用对方能理解的语言去谈，但是最后什么结果也没有。

情急之下，魏明开始广发英雄帖，通过朋友找到一位既懂技术又懂管理的CIO。他能不能解决魏明的问题呢？

这位CIO很快便了解了魏明的意图，只花了一星期的时间，就把所有的流程全部理顺了。魏明对这位CIO的评价是：“我说的话，他一下就能听懂。”

然而，理顺了流程并不代表ERP能够顺利上线。原来，魏明只是希望通过ERP使企业内部的管理对自己透明，让自己的眼睛能够放在每一个流程当中，对业务中的每一个环节都能了如指掌。可上了ERP之后，魏明发现它不仅把中层管理者的业务透明了，自己的一举一动、公司的一举一动也全部透明了。

这让魏明更加担心了。几十人的中小企业，在业务操作中，难免有很多业务模式处于模糊地带，成为潜规则，如果这些信息也都非常透明，公司业务不就没法干了？让魏明感到更加不适应的是ERP系统中的财务系统。财务系统根本没有能够放置这些账务的流程，以前能赚的钱赚不了，以前能办的事儿也办不成了。这套ERP不但不能提高企业的管理效率，反而把企业发展的脚步给束缚住了。

如果不借助信息系统，魏明所想象的智能化的公司管理目标便无法实现，公司的发展壮大也将遇到瓶颈。但是如果按照现在这套ERP的方法，魏明的公司便是违背了整个行业的运行规律，可能连日常的经营都运行不下去，魏明该如何选择呢？

【案例分析】

ERP系统的实施，不仅要实现各种显规则，还应在ERP选型、计划阶段把各种潜规则摆上台面，从系统和业务流程上做出调整，以满足企业的需求，从而达到ERP实施的目标。

首先分析企业内的潜规则。国内的中小民营企业大都有一定的家族色彩，其中很多创始人都有比较强的个性，需要牢牢控制着企业的各个部门，在企业的每个角落深深打下个人的烙印。案例中的魏明要求“使企业内部的管理对自己透明，让自己的眼睛能够放在每一个流程当中，对业务中的每一个环节都能了如指掌”，就是目前国内诸多中小民营企业管理者真实的写照。



案例中的魏明应该把自己这方面的需求明白传达给 CIO，上马 ERP 是为了自己更有效地掌握公司，而不是让大家分享公司的管理。相信这个要求 CIO 从技术上很容易就可以实现。从 CIO 的角度来说，实施过程要有策略，不能盲目去做，要对公司有个全面了解，知道哪些东西是现在不能碰的，哪些东西是能碰的，哪些东西是将来能碰的。

潜规则可以分为两种类型：一种是适应外部的，就是企业在生存和成长过程中适应环境要求而存在的，如行业的潜规则；另外一类是用于处理内部事务的，在企业运作中，潜规则每时每刻都存在，发挥着它的作用。

ERP 系统是企业的公共信息平台，讲求的就是打破部门间的壁垒，实现信息透明，协调合作。在 ERP 系统中，人人都是平等的信息提供者和受益者。这种交流是双向的，那些只能"人脑"领悟的、单向的潜规则是无法也不能放到"电脑"中的。

因此，建议 J 公司在真正运行 ERP 系统之前，应该完成以下几件事。

（1）改变企业文化，营造一个相互信任、团结协作的工作氛围。

（2）从根本上讲，J 公司总经理想上 ERP 系统的原因不是想打破信息壁垒，实现更快更好的信息沟通，而是出于对部属的不信任（这也是他的潜规则）。这种思想需要适当转变。

（3）梳理和优化内部业务流程。将企业中所有的业务流程都整理出来，把可能找到的潜规则全面曝光并优化后，再实现程序化和书面化。这样实施 ERP 就会事半功倍。

（4）分析外部潜规则，可以在短期内规范化的，则纳入 ERP 系统管理。需要长期存在的，则暂时不纳入系统管理。毕竟 ERP 只是企业管理的工具之一，它无法代替人的作用。

潜规则是一把双刃剑，具有积极作用的潜规则可以在企业中不断完善，总结成比较好的规章制度，上升为企业文化，最后为企业服务。反之，消极的、不利的潜规则，诸如一些不能拿到桌面来谈的东西，则属于一种边缘行为，需要消灭和改变。

（三）制度与契约

狭义地理解，制度即规程，是指在一个社会组织或团体中要求其成员共同遵



守并按一定程序办事的规程。

制度的本质体现在三个方面。第一，制度是以强制力为保障的。第二，制度是交易协调保障机制。第三，制度指导交易中主体间利益分配和交易费用分摊。

以《中华人民共和国专利法》为例，专利法是由国家颁布的法律条文，是以成文方式确定下来的正式制度，其执行力是由国家的法庭、警察系统来给予保障的。专利法的颁布，确定了专利持有人因其所付出的努力和贡献所享有的权利和应获得的利益，明确了其他行为主体使用该项专利时应向持有人支付的费用以及获取报酬后持有人应尽的义务。实质上，专利法的条文就是一种指导人们在进行专利的产权交易时进行利益分配和交易费用分摊的原则；而国家的司法强制力，保证了其效力的实施，使其能够对交易主体起到约束作用，促使各行为主体依照这种原则进行交易，从而形成一种针对专利产权交易的协调保障机制。

企业制度主要包括领导体制、组织机构和管理制度三个方面。具体表现为公司章程、企业组织结构、岗位工作说明、专业管理制度、工作流程、管理表单等各类规范文件。

制度与文化的关系有如下特点。

（1）文化是制度的来源，制度是文化的重要表现形式。

（2）文化是柔性的、定性的，制度是刚性的、定量的。

（3）文化的成熟将指导制度的制定，制度的完善反过来也将促进文化的更新。

按照《现代汉语词典》的解释，契约是指“依照法律订立的正式的证明，出卖、抵押、租赁等关系的文书”。1932年美国律师学会在《合同法重述》中所下的定义是：契约是“一个诺言或一系列诺言，法律对违反这种诺言给予救济，或者在某种情况下，认为履行这种诺言乃是一种义务”。

契约所规定的权利义务是立约双方愿望的交集，制度是普遍适用的契约，除了书面的契约，还有一部分双方的愿望是无法达到承诺的程度的，这属于“心理契约”的范畴，它是一种实现概率不确定的权利义务。广义来看，制度、契约、惯例、潜规则，都与心理契约是相通的。

以雇佣关系为例，雇主与员工之间在以下七个方面的期望需要有交集。

- 良好的工作环境。
- 任务与职业取向的吻合。



- 安全与归属感。
- 报酬。
- 价值认同。
- 培训与发展的机会。
- 晋升。

其中有一些内容将会被写入聘用合同中，另一些依据企业的制度，剩下的则通过口头表示或依惯例、潜规则来协调。

第四节　文化的传承

一、人类文明

在人类文明形成过程中，文化成为了一个“初择样本”，成为文明的素材和草稿。

对于文明出现的判定标准，主要是城市的出现、文字的产生、国家制度的建立。其中最重要的前提条件是城市的出现，可以说城市是文明的发源地。现在一般认为，最早的文明大概是在公元前 3500 年左右美索不达米亚的苏美尔人那里出现的。文化变迁对于文明的产生有很大的作用。农耕方法的改变，劳动的分化，统治阶级，也就是中央政府的出现以及社会阶层的出现都是文明产生的重要特征。

公元前五世纪前后的“人类文明轴心时代”，百家争鸣，诞生了几大宗教的教祖，意识形态通过竞争获得了极大的融合。

文明的过程本质上是文化的融合带动群体的融合，形成组织程度更高的种群群体。

文明的过程必然有新旧文化继承和创新、冲突和并存、竞争和演变趋势。旧文化的存在往往是因为还有新文化不能解决的问题和旧文化还有应当继承的内容。旧文化会被边缘化，但会以一定的形式存在，并继续指引人们的局部行为，有时是权宜之计，有时是聊胜于无的寄托。而最重要的是宝藏的作用，即作为文化创新的基础。

下面介绍三个重要的文化沉淀，包括科学与宗教、国际惯例和公序良俗。这三者分别是科学、国际法、国内法律的文化来源，也是理解人类文化传承的基础



框架。所有的企业都生存于社会的大文化背景之中，没有社会文化传承，企业文化就是无源之水、无本之木。而由大及小，格物致知，理解大背景的规律也有利于认识企业文化的形成和发展。

（一）科学与宗教

科学是反映人们对自然、社会、思维等的客观规律的分科的知识体系。[1]

对于科学的核心特征或者说科学精神，经过从哥白尼开始的几百年的实践，一般认为科学具有如下特征。

- 理性客观：从事科学研究一般不以"神"、"鬼"、"上帝"为前提，一切以客观事实的观察为基础，通常科学家会设计实验并控制各种变因来保证实验的准确性，以及检验理论的推理能力。
- 可证伪：这是来自卡尔·波普尔的观点，人类其实无法知道一门学问里的理论是否一定正确，但若这门学问有部分错误时，人们可以严谨明确地证明这部分的错误"的确是错的"，那这门学问就算是合乎科学的学问。
- 存在一个适用范围：也就是说可以不是放之四海而皆准的绝对真理。例如，广义相对论在微观世界失效，量子理论还不能解释宏观世界。
- 可推论：科学理论来自于实践，也必须回到实践，它必须能够解释其适用范围内的已知的所有事实。

宗教是人类社会发展到一定历史阶段出现的一种文化形式，属于社会意识形态。主要特点为，相信现实世界之外存在着神的力量或实体，神秘统摄万物而拥有绝对权威、主宰自然进化、决定人世命运，从而使人对该神秘产生敬畏及崇拜，并从而引申出信仰认知及仪式活动。基督教、伊斯兰教和佛教是现今世界三大宗教。

在汉语中，宗教本不为一联缀词。宗教的宗字意为祖先，教字意为教化，合起来就是祖宗之教化的含意。《说文解字》："宗者，尊祖庙也，以宀从示。示者，天垂象见吉凶所以示人也，从二，三垂，日月星也，观乎天文以察时变示神事也。"这表示对神及人类祖先神灵的尊敬和崇拜。教指教育、育化，上施下效，侧重在对神道的信仰，这一点与西方的宗教理解较为接近。

1　现代汉语词典。

一提起科学与宗教的关系，通常人们只会注意到两者间的冲突，并很自然地想起宗教对科学的迫害。伽利略被宗教法庭判处终身禁足，布鲁诺被活活烧死在罗马的鲜花广场，开普勒受尽天主教的种种迫害而惨死于索取薪金的旅途中。这种种冲突并不仅仅在于是无神论还是有神论，它似乎是根本性的：科学的核心是“理性的怀疑”，是一个以处理可检验的事实为基础的永远开放的认知系统；而宗教的核心却是“非理性的信仰”，是一个以崇拜某种永恒的真理为基础的封闭的自证系统。我们可以举个实例来说明：面对一条不知深浅的河流需要渡过。科学家说：摸着石头过河，一步步验证河道的状况。信仰说：我知道河中央是 10 米深，没有证据，你就相信吧。

无论科学还是宗教，都对自然与生命的奥秘怀有极大的兴趣。“人类从哪里来，又将往何处去？”不仅是科学的永恒主题，也是宗教的永恒主题。人们借助宗教的符号来给生活赋予意义，关照自身的精神家园；借助科学的模型来控制周围的事物，改善自身的生存环境，而这两种力量又相互渗透，一时间我们无法完全舍弃任何一方。

科学与宗教殊途同归，都是一种文化存在，但是科学成为当代的主流，宗教则是过去的旧文化，已经退出政坛和权力，逐步被边缘化。文明的车轮还在前进，未来，科学将不断被证伪，传承下来的宗教也会不断被重新理解，但最新的思想只会以科学的形式出现。南怀瑾说“科学就是佛法”。西方学者也曾感叹科学家是现代魔法师。本质上看这是新旧文化的传承和过渡，我们可以想象 1000 年后的科学会解释所有的宗教问题，包括人的意识的缘起。那时宗教将会较完整地退出社会文化的舞台。人们仍然看宗教的经典，但不是崇拜，而是研究珍贵的资料。

（二）国际惯例

国际惯例是国际习惯和国际通例的总称，是世界通行的做法，在效力上是任意性和准强制性的混合，是在国际交往中逐渐形成的不成文的法律规范。国际惯例可以分为国际外交惯例和国际商业（贸易）惯例。

中世纪的欧洲，商人们在各地集市上进行交易的规则，各种各样的地方法几乎相同。久而久之，便形成了商人习惯法（Lex Mercatoria）。它实际上是商人这个阶层普遍适用的习惯性做法。它以杂乱无章的方式发展，称之为“法”，只是



一种应当自觉遵守，而且其行为方式在后来被表述成法律条文的语音格式。这些习惯成为现代国际法的基础蓝本。

《国际法院规约》第 38 条规定：国际法院在裁判中可以适用“国际习惯”。这种习惯，就是“有证据表明已被接受为法律的一般惯常做法。”

英国学者劳特派特认为：“习惯不应与惯例相混淆……如果某种行为的一种明显和继续的惯行（habit）是在这种行为按照国际法是必需和正当的这个信念之下形成的，国际法学者就说这是习惯。另一方面，如果某种行为虽然形成一种惯行，但却没有这种行为按照国际法是必需的或正当的信念，国际法学者就说这是惯例。”据此，在形成的时间上，惯例先于习惯；而在约束力的层次上，惯例低于习惯，习惯是由惯例上升而成的。

日本学者皆川洸认为：“国际习惯，是指国际间业经确立的一般惯例。这些惯例已被证明具有法律义务之意义，且正在实践中使用。其实，国际惯例并不是法律义务，而主要是出于国际礼让和方便的考虑而加以引用。在承认业经确立之一般国际惯例时，……即已存在着承认其法律意义的推定。”

著名国际法学者王铁崖教授认为，应使用“国际习惯”一词称呼国际法的一种渊源，它是各国重复类似的行为而形成具有法律拘束力的结果，它必须具备“常例”（HSHS）与“法律确信”（opinio juris）主客观两方面的因素。“惯例”一词，有广义和狭义之分，广义的“惯例”包含“习惯”在内。通常所称“惯例”，既包含已经具有法律约束力的“习惯”，也包含尚未具有法律拘束力的常例、通例或通常做法。“国际习惯”与狭义的“国际惯例”两者的区别，就在于它们“是否被各国认为具有法律拘束力”。

国际私法著名学者韩德培教授提出，国际惯例是在国际交往中逐渐形成的不成文的法律规范，包括强制性规范和任意性规范两大类，它们只有经过国家认可才有约束力。著名国际经济法学者陈安教授和朱学山教授认为，“惯例”是由“习惯”而形成的规则，应用“国际惯例”来称呼已取得法律拘束力的习惯或惯常做法。

“国际惯例”的内涵，在法律文件的提法上和学者们的论述中，还有些歧义，大致可以分为三种观点：国际惯例与国际习惯相互平行、国际惯例包含了国际习惯、国际惯例等同于国际习惯。

“国际惯例”作为一种重用的文化形式，它至少应具备以下三个条件。



首先，它必须是在世界范围内广泛适用的规则或通例，即具有一般性与普遍性。这样能使某一项国际惯例的做法代表世界大多数国家的利益和做法，如东道国对外国投资者的属地排他性管辖权原则。

其次，国际惯例是被法律认可为对当事人具有相当于法律的效力的通例或习惯，它具有权威性。

再次，国际惯例不是一成不变的。随着科学技术的发展和社会进步，原有的惯例不断完善，新的惯例在频繁的国际交往中产生。

严格地说，国际惯例并无强制力。我国《中华人民共和国民法通则》（以下简称《民法通则》）第 142 条第 3 款规定："中华人民共和国法律和中华人民共和国缔结或者参加的国际条约没有规定的，可以适用国际惯例。"1992 年颁布的《中华人民共和国海商法》再次重申了同样的原则。"可以适用"意味着也可以不适用，适用与否取决于司法者、执法者的自由裁量权。显然，国际惯例只是一种任意性规范而非强制性规范。

关于国际惯例的文化意义，是很值得品味的。在国家文化向国际化演化的过程中，国际惯例具有至关重要的指导性作用。各个国家的优良文化也会在国际交往中，通过竞争和融合而补充到国际惯例之中。概念理解的差异也反映了文化的差异，包括反映在文字表达中的差异，这些差异的融合反映了全人类的共同文明成就。

（三）公序良俗

公序良俗，即公共秩序与善良风俗的简称。所谓公序，即社会一般利益，包括国家利益、社会经济秩序和社会公共利益。所谓良俗，即一般道德观念或良好道德风尚，包括社会公德、商业道德和社会良好风尚。

根据学者的研究，公序良俗原则起源于罗马法。在罗马法上，所谓公序，即国家的安全，市民的根本利益；良俗即市民的一般道德准则，二者含义广泛，且随时间的不同而不同，非一成不变。违反公序良俗的行为在法律上是无效的。近现代许多国家和地区的民事立法都明文规定了这一原则，并体现在合议庭制度上，如我国的人民陪审员制度。

在德国民法中，与公序良俗相当的概念是善良风俗。在英美法中，与此类似



的概念是公共政策。由于英美法系适用案例法，因而公序良俗的原则实际上得到了充分的法律承认。中华人民共和国现行法未采纳公序良俗的概念和表述，但在《民法通则》第七条、《中华人民共和国合同法》第七条和《中华人民共和国物权法》第七条关于社会公德、社会公共利益和社会经济秩序的规定，通常被认为是承认了公序良俗原则。在我国通行的法理教材中也论述了公序良俗原则。

民法之所以需要规定公序良俗原则，是因为立法当时不可能预见一切损害国家利益、社会公益和道德秩序的行为而做出详尽的禁止性规定，故设立公序良俗原则，以弥补禁止性规定之不足。

公序良俗原则包含了法官自由裁量的因素，具有极大的灵活性，因而能处理现代市场经济中发生的各种新问题，在确保国家一般利益、社会道德秩序，以及协调各种利益冲突、保护弱者、维护社会正义等方面发挥极为重要的机能。当遇有损害国家利益、社会公益和社会道德秩序的行为，而又缺乏相应的禁止性法律规定时，法院可直接依据公序良俗原则认定该行为无效。

公序良俗原则基本理论依据是：“法无明文禁止即可为”和“权力不可滥用”的辩证统一性。另外，在市场经济体制下，市民社会生活与交往日趋繁荣与复杂，这是运用公序良俗原则的社会基础。公序良俗来源于民事法律调整的固有缺陷，即市民社会生活交往的广泛性、复杂性、不稳定性与法律的不可穷尽性之间的矛盾。公序良俗原则的任务则是解决这一矛盾，维护社会公共利益，实现社会正义。

公序良俗的内容大致包括以下几项。

- 政治国家公序。
- 市民社会善良风俗习惯。
- 他人人格尊严。
- 家庭道德关系准则。
- 其他公序良俗。

从课堂中走向社会，许多人往往缺乏对公序良俗的认知积累。依据所学到的规则，机械地认定是非，但会出现不被认可甚至诉讼失败的伤心。公序良俗也会有不能与时俱进的成分，作为规范性总是保守的。“移风易俗”正是公序良俗的创设发展，但是公序良俗所具有的深刻的文化渊源并非个体主观愿望所能完全把握和改变的。有一些习俗与现代法理相悖，比如圣经教示：“欠债七年不还，不



可再讨”，我国民法规定是两年没讨的债务为超过诉讼时效。如何拿捏行为的尺度？这时候文化修养起到关键作用，乡规民约、企业行为准则可以起到补充的作用。入乡随俗和企业文化认同则是个体包容心的体现，也是和谐发展的需要。

二、中华文化

中华文明也称华夏文明，是世界上最古老的文明之一，也是世界上持续时间最长的文明。中华文明源远流长，若从黄帝时代算起，已有 5000 年。举世公认，中国是历史最悠久的文明古国之一。一般认为，中华文明的直接源头有多个，而其中又以黄河文明和长江文明为主，中华文明是多种区域文明交流、融合、升华的果实，学术界一般称之为“多源一体”的文明形成模式。

源远流长、具有兼容性、多民族共同缔造是中华文化的三大特点。也有学者归纳为：同化力、融合力、延续力和凝聚力。

如何更好地继承中华文化，以从中获得古人的智慧，是我们面临的问题之一。这里我们选取了最常见的三种文化来理解中华文化中蕴含的智慧。

（一）家文化

家庭是什么？家，“宀”房子，代表上层建筑；“豕”，猪，代表经济基础。庭，“广”，代表扇形进化；“廷”，场所，代表智慧传承的场所。世俗以结婚为成家。我们认为：家庭的基础是夫妻关系，家庭的任务是薪火传承，家庭是人类的创新单元。

首先，家庭的基础是夫妻关系。人类是由“双龙戏珠”进化而来的。从严格意义上来讲，一对夫妻才是一个完整的人，所以才有“孤阴不生，孤阳不长”、“男大当婚，女大当嫁”的说法。在传承的文化中，一个人只有在结婚之后才算真正成人。

其次，家庭的任务是薪火传承，换句话说，家庭是人类扇形进化一个独立路径，在这个路径中包括完整的智慧传承。养育后代是家庭的基本任务，包括养和育两个方面。养是身体固有智（如本能）的传承，育是家教的传承。

再次，家庭是人类的创新单元。一个家庭从文化的角度讲包括了两个方面的愿望：一是光宗耀祖，二是望子成龙。这两点都体现了社会意义，也就是家庭的社会责任。从本质上讲，家庭更具有长远意义——人类进步。



通过对家文化的剖析，我们应当理解：婚姻与家庭都是一种社会文化形式，其基本目的是通过养育后代而传承智慧。

（二）孝文化

孔子说："父在，观其志。父没，观其行。三年不改父道，可谓孝矣。"父道，即父之"道"，其中，道就是智慧，"不改"是学习而深刻领悟、认同和继承，换句话说，目前我们人类的智慧是需要借用"孝"这个形式来实现传承的。由此可见，孔子这句话的意思直接表明了父子之间智慧传承（学习与教导）的关系，说明了孝的本质是学习。

将"孝"作为道的载体，保证道的精神代代相传是孔子思想的核心。在具体的父子关系或师生关系乃至任何两代人的关系中考察"孝"，就是要考察他们之间传递的通道是不是被很好地维护，他们之间是否存在传递的困难。如果有所谓的"代沟"形成，传递的通道即被堵塞，父母的说教无法被儿女接受。在这样的情况下，不管儿女如何"尽心奉养父母，顺从父母的意志"，"观其志"可知孝都已经不存在了，那些形式上的奉养和顺从，则是负担或道德观念约束下的被动学习。因此，无论父母、儿女，老师、学生在参与传承的过程中，不仅要注意精心维护两代人之间传递的通道，而且要诚心诚意地教、诚心诚意地学，才能被称为孝。

孝作为智慧传承的方法，应当引起我们的高度重视。与此同时，我们还应该了解：孝不但蕴含了"生"的智慧传承，还蕴含了"死"的智慧传承，如长辈在过世的过程中"示现"，做儿女的能亲近感受，被称为是"福气"，他能带给儿女知识和经验中无法获得的人生感悟。很多浪子回头的故事就发生在"父没"之后，因而"观其行"，可知在死亡的智慧传承中是否获得对"父道"的感悟。

孝文化是中国的传统文化，几千年传承下来，其注释因理解偏差难免发生"红移"而产生误会（误把孝当做顺），但些许瑕疵并不能影响孝文化的传播。我们学习文化，就是要透过现象看本质，正确理解文化的精神内涵，仔细辨别文化的传播形式，弃其糟粕取其精华，自觉传播，让子孙后代都能从文化中获得智慧。

（三）感恩文化

我们经常听到很多关于感恩的话题。大概意思就是说感恩很重要，每个人都要学会感恩。感觉如果你不是一个会感恩的人，那么一定会被"千夫指"。要学



会感恩，这话乍一听也没错啊，但总觉得有点儿纠结，却不知道问题出在哪里……

《现代汉语词典》把感恩解释为对别人所给的帮助表示感激。百度上的解释也大同小异，感谢是感恩的中心意思。感恩＝感谢？真的是这样理解的吗？

感，心之咸也。指咸（味觉）的信息被捕获存于心，现在一般理解为感觉、感受。恩，心之因也。心是什么？心就是愿望。因是原因，理解为心愿产生的根源。恩就是别人用了心，因为有用心，于是有恩。所以，感恩的意思应该是感受到别人的心愿，或称“捕获愿力”。需要特别强调的是，心愿不是大脑的臆想，而是发自内心的根本愿望，而这种愿望是群体人格，是一种大爱。

如此说来，感恩不是报恩。当下流行的感恩，其背后的原因是传承脱节。感恩的出现，就是促使你去回忆，把传承补上。但是，一些教育机构以感恩为题进行培训，他们不是要你去感受别人的心愿，而是让你去感谢。他们让你感动，让你痛哭流涕，借以植入自己的理念，是谓洗脑。

毋庸置疑，感恩的结果还是报恩，否则没有逻辑。如果一个人不去想怎么去报恩，或不去做报恩的事，只能说明这个人情商偏离。而常把报恩挂在嘴边，说明这个人内心的压力山大，如果不把这段恩情给还了，觉都睡不着，饭也吃不香。

报恩没错，但前提条件是要先搞清楚报的是什么恩，否则就会与施恩者的本意背道而驰。感恩经常用到对父母，对于父母的养育之恩，我们要怎么报？给父母买豪宅名车，满足他们的生理欲望，还是认真体察父母生你、养你、育你的真正原因？如果你是一个孝子，那么你定会去设法满足父母最大的愿望，但如果你以为父母最大的愿望是满足自己的欲望，那么你不但错了，而且错得很离谱。调查表明，为人父母最大的愿望是希望孩子们好。怎样才是“好”？——做一个人该做的事，并且代代传承下去，这就是好的基本定义。比如父母的生养之恩，应该用认真负责地生养下一代来报答。

真正的感恩是不需要讲报恩的，感受到了，就自然会去报，而不一定要回报施恩者。真正的感恩是要向施恩者学习，把恩施给子孙后代、施给人类、施给大自然。

由此可见：**感恩文化的本质是爱心的传递。**

中华文化还有许多深刻的元素，本节只是举例说明。这些文化也是企业文化的背景，很多元素会自然地存在于各个企业当中，甚至不需要明文规定。而且每



个企业领悟的文化重点不同，因此构成了企业文化的独立个性。

【本章小结】

这一章的内容包括：文、文化、文明、智慧等文化基础概念的来源和含义。分别讲解了文化的三个关键内容：智慧、形式、传承。以三种境界帮助理解智慧。对文化的形式：器物、符号、象征进行深化理解。介绍了人类文明的三个重要基础。举例阐述中华文化的背景。这些概念和内容对于理解和认识企业文化是必不可少的基础。在后面的企业文化课程中将会逐步体现。

【思考题】

试论产品的功能与文化的关系。



第二章

企业文化的逻辑框架

【本章的知识框架】

<table>
<tr><td>企业文化定义</td><td colspan="2">企业文化是在企业发展历史中形成的，且被企业成员共同认可并传承的智慧</td><td>企业文化自创立起就存在</td></tr>
<tr><td rowspan="2">企业文化的核心要素</td><td rowspan="2">企业文化工作原理图</td><td>企业文化六要素</td><td>产品文化，企业使命、愿景、精神、价值观、理念</td></tr>
<tr><td>六要素的逻辑关系</td><td>六要素协调工作原理</td></tr>
<tr><td rowspan="2">企业文化的作用</td><td rowspan="2">企业生态系统图</td><td>文化与战略的关系</td><td>企业文化是战略的前提</td></tr>
<tr><td>文化决定可持续性</td><td>企业文化是利润的唯一来源</td></tr>
</table>

【本章的学习要点】

1. 企业文化六要素。
2. 企业文化工作原理图。
3. 产品文化的基础地位。
4. 相关方期望。
5. 企业生态系统图。
6. 文化与企业发展战略的关系。
7. 企业文化对可持续性发展的决定性。

【本章的学习要求】

通过企业文化六要素的学习，建立一个认识企业文化的框架。通过工作原理图，建立逻辑，科学地对待企业文化的规律性。

通过企业生态系统图，建立对企业的系统性认识，在各个环节的相互关系中，体会企业文化与发展战略的相互关系，进而领会企业文化对企业可持续发展的决

定作用。

本章内容的系统性、逻辑性强，需要每个学生都能独立思考，在充分理解的基础上记忆企业文化六要素的概念。通过学习领悟获得站在高处看企业的思维境界。

第一节　企业文化的概念

一、企业文化概念的传承

企业文化又称为公司文化。该词在管理学界频繁出现，始于20世纪80年代初，至今只有几十年。在我国，“企业文化”一词，从1984年陆续见诸于我国报刊杂志，其中多数文章把企业文化作为一种新的管理方法进行极其简单的介绍。到1988年，企业文化热潮已经成为出现在中华大地上的若干热潮之一。1992年至1999年是企业文化在我国重新受到重视并且日益深入发展的时期。随着2005年国资委62号文件的出台，企业文化理论界、咨询界和实业界又掀起一轮新的企业文化热潮。历史的发展使中国企业文化建设迎来了自己的春天。

一些学者在2008年的世界经济危机过后，提出了企业未来的竞争将是文化的竞争。

关于企业文化，在过去的许多年中，通常被认为是精神文明的范畴，附属于物质文明，是务虚的、意识的、从属的，在企业生产经营活动中，被列为管理工作的一个环节，对企业文化的定义也大多为经验性的或概括性的。这些理解也是企业文化实践的历史积累，在此先做一个简略的介绍，以便于对比，从而更好地理解企业文化的概念。

美国学者赫尔雷格尔（Hellriegel）等人于1992年给出的定义是：企业文化是企业成员共有的哲学、意识形态、价值观、信仰、假定、期望态度和道德规范。

清华大学教授、著名经济学家魏杰先生在其所著《企业文化塑造》一书中，给企业文化下的一个定义是：所谓企业文化，就是企业信奉并付诸于实践的价值理念。也就是说，企业信奉和倡导，并在实践中真正实行的价值理念，就是企业文化。

《辞海》（上海辞书出版社，1988年）把企业文化定义为：企业文化是企业在



生产经营实践中形成的一种基本精神和凝聚力，以及职工共同的价值观念和行为准则。

国外研究把企业文化定义为：企业文化是理念、习俗、传统方式、企业价值观和意义分享的综合体，企业文化引导每一位员工确立符合规范的行为。

在我国，关于企业文化的定义，目前应用最多的是："企业文化是指企业在长期的实践活动中所形成，并且为组织成员普遍认可和遵循，具有组织特色的价值观念、团体意识、行为规范和思维模式的总和。"

从上述的企业文化定义中，我们可以看出，有列举内涵、看中要点、综合概括、习惯理解等的定义方式。这些定义都指向企业文化的实际作用，但因果逻辑较不明显，体现了对企业文化实践经验的总结，有必要在这些基础上升华到严谨的逻辑性表述，才能便于学习和记忆，并与其他知识体系融会贯通。

二、企业文化的定义

在本书第一章里面，我们给文化的定义是——以一定形式传承智慧。企业文化是一种组织文化，是文化在经济组织里的智慧传承。因为企业文化的传承方式与其他文化不尽相同，应该体现企业的性质，所以我们把企业文化定义为：**在企业发展历史中形成的，且被企业成员共同认可并传承的智慧。**

上面的定义，延续了传统对企业文化的定义风格，把文化作为一个整体词，集中突出它的本质内涵，从而方便对这一概念的掌握。完整理解上述定义包括三个要素。

- 智慧方面：定义中直接用了文化定义的智慧一词，使称名有逻辑连贯性。企业文化的智慧包括产品中蕴含的智慧、企业的经营哲学和成员的人生哲学。
- 形式方面：定义中的形成一词和认可一词，体现了形式，即形成各种形式以及认可的形式。包括企业内部的心理契约（公约、制度）、行为习惯和表现符号。
- 传承方面：定义中在历史中形成的，以及传承一词，体现了传承沉淀和影响未来。包括历史记载、传播方式、传播效果。

关于企业文化的概念，我们用图 2-1 表示其逻辑结构。



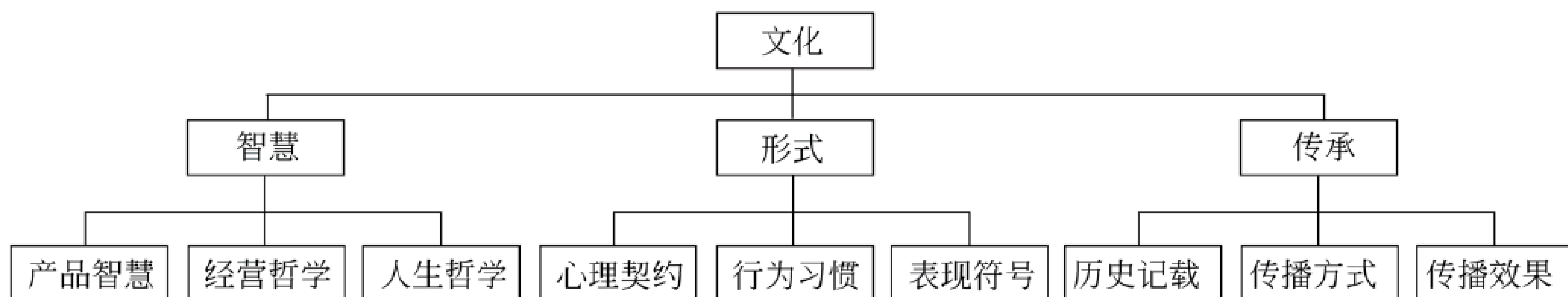


图 2-1　企业文化概念逻辑结构

思考企业文化概念，必须先把握文化这个根源，否则我们提出的任何企业文化概念也都是无本之木、无源之水，难以让人充分理解。把握了文化这个根，便形成了有根逻辑，企业文化就可以被纳入文化这个上级概念的知识体系，命名的规则满足称名逻辑的要求。

三、企业一成立就有企业文化

企业文化在企业成立之初就形成了。这些文化以各种形式存在着，并主要为创业者的智慧。在上面的概念中，对于“在企业发展历史中形成的”，应将创业的筹备过程视为一部分，避免认为创业之初谈不上文化。实际上创业之初的文化，在其后企业文化的演变中具有基础的、不可或缺的重要性。

产品智慧本来就存在，创始人选择了这个产品就是热爱这个产品中蕴含的智慧；经营哲学是创始人创办企业的根本目的和愿景目标，其中价值观念、精神习惯和各种理念更是贯穿在创业的全部过程中；人生哲学则是以创业者的个人修养为基础。企业的注册命名、标志设计、宣传册、开业活动等，构成了创立之初的企业文化。此时的团队认可，更多地表现在新加入者和合作伙伴对创业者本人思想的认可。此时的企业文化一定程度上称为“老板文化”是合适的。

随着企业的发展、新成员的继续加入和新观念的融合，企业的产品也可能有所修订甚至改变。此时，创业者或老板的个人因素仍然是企业文化的重要因素，但团队的整体性会体现出来，企业不再为一人所左右，个人的想法需要得到下属的支持才能有效地发挥作用。整体的思维约束老板的思维，企业的领导者应该服从大局，才能保持团队的整体竞争力。老板如果独断专行，则会破坏已经存在的衍化了的企业文化，从而导致难以预料的后果。为此，企业做得越大，吸引了越多的优秀人才，对老板的胸怀和修养的要求就越高。相应地，越是大老板，就越



会得到社会的尊重，成为学习的榜样。

第二节　企业文化核心六要素

为系统地理解企业文化，我们从企业文化的内涵中提取六项核心要素，并对这些要素建立逻辑关系，使企业文化的知识体系能够以科学的原则建立起来。这些要素存在于大多数的企业，但并非都是完整的，或并非都使用了相同的概念名称。这些要素概念用在考察企业文化时，应当关注相应的内容是否存在，而不拘泥于是否用了这些名词。这六个要素构成的是企业文化智慧部分的内容，不是企业文化的整体内容，但可以说是核心内容。

这六个要素分别是：产品文化、企业使命、企业价值观、企业精神、企业愿景、理念体系。下面先逐个地介绍这六个要素的孤立逻辑，即产生根源和存在的必要性。在此基础上，后面的内容将为这六要素建立整体的逻辑关系。

在实际企业文化中，一些企业会用到这六个概念以外的其他要素名词，包括：企业宗旨、经营哲学、企业信条、企业信仰等。这些概念大多与上述六要素有关联性或替代性。宗旨与使命等价，经营哲学在价值观和理念之间，而信条则可以是各种要素。

对于信仰，通常我们不太赞成将信仰作为企业文化的内容。信仰应该是更大范围的公众文化。企业如果秉持一种与公众信仰有差异的信仰，很容易造成信仰不同的对立，导致文化的亲和力丧失。但是，对于一些国家、民族和行业特有的历史传承的信仰，是可以列入企业文化的。比如传统上木匠敬奉鲁班为神祇，本质上是一种精神性的传承，与社会公认是一致的。

下面从概念、特征、作用、案例分析等内容，分别介绍企业文化的六要素。

一、产品文化

（一）产品文化概念

在前面一章的内容中，我们看到了器物文化，以及器物在文化传承中的重要地位。在本章节的内容中，我们将分析产品在企业文化中的决定性地位。先定义产品文化如下：



产品文化是指历史传承下来的蕴含在产品中的智慧。是企业对社会需求的理解，可以是一种功能描述、一种愿望的表达或一种美的展示。

产品文化，还有一个狭义的概念，称为产品智慧。用产品文化的名称时，强调的是企业的行业文化背景；用产品智慧时，强调的是企业的产品所蕴含的智慧文化内涵。产品智慧一般包括三个要素：产品的科技含量、产品质量和市场反馈。其中，产品的科技含量是龙头。产品智慧在企业中是一个更加真切的存在，它在文化中的定位是使企业文化与产品文化接轨，从而体现出产品文化的行业文化背景功能。作为企业文化的要素，我们讲产品文化，它为企业的产品策略提供想象的空间，与创新发展的目标相符。在诊断企业文化现状时，针对已有的产品，则使用产品智慧的概念。

前面讲到智慧的境界有三种，因而传承的智慧也有三种。

- 自然境界：如此则美。自然如此，本来如此，不如此则不美。比如天然矿泉水、地道药材、地方特色农产品。市场上的米长霉了，自然境界就被破坏了。
- 学习境界：若能如此。期望实现、无法实现、难以实现、艰苦的探索。公众人心的愿望，潜在的社会需求。这些境界是创新的动力，也是创新型产品得以存在的依据。比如等待亲人的音信，很漫长、期望马上得到消息，但无法实现。这种境界就是即时通信所继承的愿力。
- 圆融境界：如此甚好。成功经验，即产品承载了过去人类实践已经验证过的方法，包括公认的，也包括民间挖掘的。比如宫廷秘方。

弱水三千只取一瓢饮，在历史长河中，每个行业都有丰富的文化积淀。企业在选择了产品之后，有关联的文化内容也很多，还需要考虑时代的适应性。因而，提炼产品文化是一项艺术性很强的工作。通常需要考虑以下几个方面。

- 对产品的认识：有历史底蕴，能与过去的实践活动产生联想和共鸣。
- 对产品的态度：体现对事业的热爱，对过去事业的继承和创新。
- 对产品的追求：必要时，表现或隐含产品所能达到的艺术化效果。

（二）产品文化对企业识别的决定性

无论从构成物质的元素看，还是从自然资源变化到原材料的过程上看，产品中蕴含的智慧是绝对的，因为它不是一个人的意志，而是无数人智慧的结晶。企



业的创业者基于对产品的认识和个人的事业心，选择某种产品。企业一旦选择了产品，自然地就会进入产品所蕴含的思维境界，做事的风格必然继承行业文化，这就使得企业的使命、战略定位被打上了一个烙印。企业的参与者也会因此获得一种社会识别形象。比如石雕人、投行精英、商人，某企业是做食品的，这是一个 IT 企业等。

在市场认知和社会管理中，通常用行业来归纳和区分各种产品的生产行为。比如信息技术，也就是 IT，就是一个行业名称。分开行业可以进行统计分析，还可以针对性地制定行业政策，以及开展行业交流、窗口指导等社会管理活动。这种行业的划分有一个基本的基础，就是行业文化传承的共性。比如会有很多公用的工具语言、历史故事，以及行业惯例，甚至潜规则。行业内的人士之间会有更多的共同语言，容易相互理解。“行话”就是这个意思，“外行”则代表缺乏共同语言。

在企业战略定位时。产品越多，形象就越不清晰，公众认知也就越困难。通常上市的公众公司应该有龙头产品，其产值规模和盈利能力应该在 50% 以上。这样才容易在投资人心目中形成清晰的印象。多元化、集团化、综合性的公司如果什么都做，消费者就不知道你到底想做什么？或这都是些什么人？有模糊感、不确定感，公司的形象会逐渐被市场划归投资公司一类，如果企业在形象策划、宣传口径上不太一致，则构成一种看不清的风险，慢慢地就冷门了。

一个企业选择做什么产品，决定了这个企业文化的基调，也就是最根本的内涵。不同的产品可以在同一个集团内做，但原则上是不能放在同一家公司做的，这一点在战略管理上叫做：业务定位或产品定位。定位不清晰不仅不能上市，而且企业的发展也容易走弯路或动荡。不同的产品，传承不同的文化，如做软件的与做房地产的在一起上班，语言不通，强扭的瓜不甜。

（三）产品文化对市场表现的决定性

企业在设计和销售产品时领悟产品文化的程度，关系到企业制造的产品是否会在市场中抓住消费者的心智，从而获得足够的市场份额。从产品中提炼出智慧，也是营销部门对外进行产品宣传的重要依据。产品文化的有效传播，对市场份额的影响是决定性的，企业销售产品的本质是在传播产品文化。



在消费者的品牌认知中，如果某个品牌与某种产品相联系，就很容易形成品牌记忆。联想是电脑，丰田是汽车。这种品牌与产品联系的认知，表示消费者对某个品牌的产品已经认可。如果哪天听说华为在开发房地产，我们首先想到的不会是房子将建得多么好，而是会怀疑：是不是在盖职工宿舍？有了这个疑问，人们就会怀疑你的价格和产品质量。

品牌认知与产品文化的落实和体现是分不开的。一个优秀的品牌必须是：做事像那么回事，产品是那么回事。也就是产品实现了所宣传的文化，做事的风格像做这种产品的人。穿西装、打领带、提着 BOSS 真皮公文包去销售农产品，效果就未必会好。“草帽姐”已经出名了，有经济实力了，但是上台还是带个草帽，不戴草帽她就不像草帽姐了。

（四）案例：王老吉

对产品文化的提炼经常应用在产品的说明书、宣传资料上，甚至直接印刷在产品或包装上。典型的案例如“王老吉”。

提起王老吉，大家都知道是凉茶。在许多年中，王老吉红罐几乎是企业产品唯一的品类、唯一的规格，成为营销策划中做产品定位的经典之作。图 2-2 为红罐王老吉的包装。



图 2-2　红罐王老吉的包装



在王老吉的包装中，写上了凉茶始祖王老吉，代表了古人对凉茶的研究和对方便实用的降火产品的追求，始祖一词代表对凉茶文化渊源的继承和权威性。百年历史的底蕴使得产品的形象庄严、诚信，本草配置传承古老的中医文化。古朴的红色象征吉利。王老吉的名称又完整地匹配了这三个文化特征。

在第一章中，我们讲到，文化是以一定形式传承智慧，而智慧有实相[1]和方法两个方面。在理解这个案例时，需要注意以下几点。

- “凉茶始祖王老吉”，从形式来看属于文字记载，其内涵的智慧不仅仅是历史上的这个人，更重要的是代表了方法，是实相与方法的结合，传承了一种思维境界。
- “本草”一词代表的是中医的方法，是几千年中医的文化传承。
- 王老吉的商标。除了是企业的识别标志外，还具有象征意义，隐隐地提供了产品的纪念功能，它可以使消费者在获得产品功能的同时，体会到文化的归属感和自豪感。

有一个手机流行品牌“小米”。这个商标具有花小钱的意义，代表提供的价格是平民的、大众的。手机打开是一句口号：“为发烧而生”。这句口号体现了对艺术享受的追求，也是带有境界的。对比另一个品牌的口号：“手机中的战斗机”，后者的智慧品味则略显不足。

二、企业使命

（一）为什么创业

在网络上流行一个小故事。故事大意是说一对从农村来的夫妻，一起来到城市打工，靠着省吃俭用积累了一点资金，开了一个小作坊。在没日没夜地辛勤劳动下，小作坊终于发展成为一个小工厂。他们也赚到了一点钱，就在海边买了一幢别墅。但装修完成后，他们并没有在那里居住，因为夫妻俩合计认为不能这样满足于这种享受，我们必须继续打拼，企业不能没有我们……于是他们俩又一头扎进工厂，继续像以前一样没日没夜地工作着。可是，装修好的别墅没人看着也不放心啊，于是他们请了一个保姆住在里面。然而这个保姆面对崭新的别墅，也

1　“实相”为佛教专用术语。实者，非虚妄之义，相者无相也。可以理解为能够感知的事物形态。



没啥事情可做，只好每天泡着咖啡，抱着主人家的宠物狗坐在宽大的阳台上看海……

创业究竟为了什么？有人说为了就业，有人说为了证明自己的价值，有人说不想受人指使，还有人说为了不被人瞧不起……但更多的人认为创业是为了赚钱。

赚钱不是目的，因为赚钱是为了花钱。如果你有钱，还要继续创业吗？如果还会，那就是悖论了，因为逻辑循环了。那花钱是目的吗？很多人回答说花钱是为了享受。如果这个观点是对的，那么相当于创业是为了享受，相信这样的结论连自己都不满意。上面故事中的那对夫妻也用事实做了回答。创业很辛苦，绝谈不上享受，这是很多企业家发自内心的感叹。

有一种观点值得参考：赚钱是骗局，骗你做事业。

人是有欲望的，欲望是人的本能所生，是潜意识，在经历中形成。在网络上，有一则调侃阿基米德的名言：给我一个欲望（支点），我能撬动整个地球。欲望能驱动力量，"造物主"就是这样设计了欲望这个诱饵，让我们"没日没夜"地做事业。

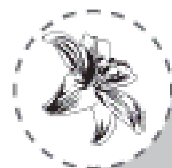
人的欲望有很多，眼、耳、鼻、舌、身、意都会导致欲望，比如眼睛看到美景，耳朵听到妙音，舌头尝到美味，身体感到舒服，思想被人尊重。古人云："食色性也"，是人普遍具有的欲望。为了果腹，人们可以开荒种地，但也可以易子而食。为了美女，人们可以写下《洛神赋》，也可以冲冠一怒而断送祖宗打下的江山。可见欲望也是一把双刃剑，过度的欲望就是纵欲，其后果不言而喻。

在市场经济的社会中，钱是一般等价物，它可以换取人们欲望所需的大多数东西，因而拥有钱财，便成为欲望的代表。在《欧也妮・葛朗台》中，老葛朗台对金币的热爱胜过自己的生命。在我们的潜意识中，创业本是一个很崇高的事情，貌似怎么样也不能仅仅是为了满足自己的欲望。那创业到底是为了什么呢？

创业，顾名思义就是另辟蹊径，开创一番事业。通过做事业彰显自己的抱负，施展自己的才能，但这还只是过程，不是结果。结果是继承和发展你所选择的产品文化，从而为人类文明的进程添砖加瓦。

（二）企业使命的概念

什么是使命？使命就是发自内心的愿望，这种愿望不是欲望，而是比欲望更根本的本愿，它是人类一切行为的源头，是一个人与生俱来的任务。例如，瞿秋



白在《关于高尔基的书》中说：“说起来，文化和知识的传播似乎是‘知识阶级’的使命。”图 2-3 是油画作品《毛泽东去安源》(北京院校同学集体创作、刘春华等执笔)，该作品很好地体现了毛泽东的大无畏的革命精神与解放中国的历史使命感。

员工是企业的细胞，企业是社会的细胞。一个人的细胞如果不符合健康的要求，独立发展，势必会被当做毒瘤而被切除掉。同理，一个企业的存在与其行为必须符合社会发展的整体需求，如果不顾及社会（环境）的要求，我行我素，势必为社会所不容，更谈不上发展。

企业使命的定义如下：

企业使命是在体现社会价值的前提下对企业生产经营的意义的描述，是回答我们办企业究竟为了什么的根本性答案，是企业就我们将做什么对社会的承诺。

企业使命与企业创始人的创业初衷和创业选择密切相关。企业使命有三个特征。

- 企业使命是最高领导者提出来的。
- 符合社会需要，即体现社会分工的声明。
- 具有选择性，但选定之后产生约束性。

需要特别说明的是，使命不是别人给你的，而是自身选择的，是主动的，而责任是被动的，二者有共同点，它们之间的差别很容易被人忽略，如图 2-4 所示。



图 2-3　毛泽东像

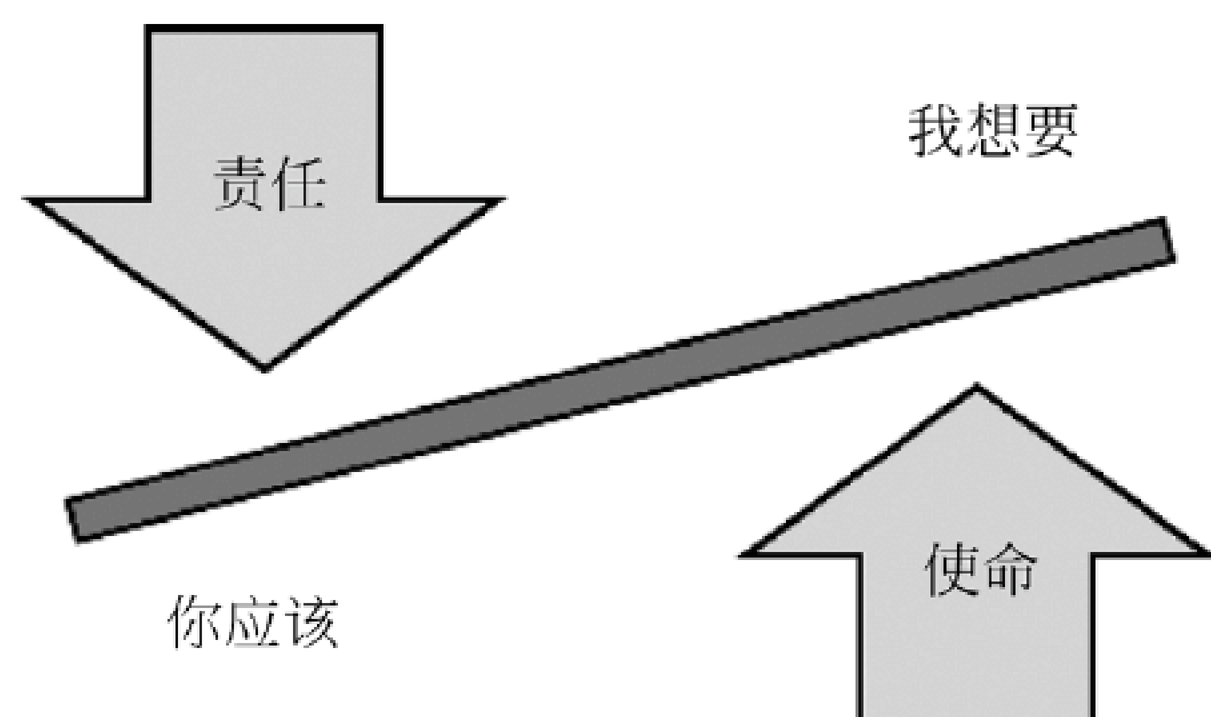


图 2-4　使命与责任的差别

（三）企业使命的正义性和归属感

正确理解并确定企业的使命，对于企业的生存与发展有至关重要的意义。一个正确的企业使命，向社会宣告——我们做企业的原因并不是为了满足个人的欲望，而是为了满足整个社会的需要，所以我们做的是正当的事业，理应得到社会的认可，全社会必须承认我们，支持我们的行为。这就是“得道多助”。

企业使命是决定企业文化和发展战略的根本。企业使命不但解决了我们为什么办企业的根本问题，还解决了发展战略中我们为什么要打仗、我们的敌人是谁的前提问题。在实际应用过程中，一个崇高的、符合社会价值的企业使命，就是一面旗帜，不但可以吸引一大批和企业志同道合的人才，还可以帮助成员建立人生事业的**归属感**。

如果你在一个企业工作一段时间后，对老板说：跟你混了。老板说：太好了。这表明你们已经志同道合。如果你觉得这样说恶心，那很可能是文化有问题，尤其是对企业使命你没法认同。归属感对于安心工作是至关重要的因素。

（四）案例：微软

微软的首席执行官经历了由比尔・盖茨到史蒂夫・鲍尔默再到现在的萨蒂亚・纳德拉的变化，微软的使命也随着时代的进步与变迁而变化着。图 2-5 为微软的三任总裁。



图 2-5　微软的三任总裁

☒ 最开始比尔・盖茨提出的口号是“让每个桌子和家庭都拥有一台电脑”，从而引出了要“让世界变得更加便捷”这一使命。

☒ 史蒂夫·鲍尔默提出的口号是“发掘人们和企业的潜能，让大家掌控自己的世界，做以前无法做的事情”。

一个公司的使命与公司的总裁有着密不可分的关系，因为公司总裁的主观意向很大程度上决定了公司这条船的航行方向。使命是主观形成的。这正是前面分析的企业使命三个特征的第一项。

随着时代的变迁，尤其 IT 行业的发展正处于巨变的时期，文化也需要创新和发展。就企业使命而言，创业者的最初发心，经过一个时期的努力，可能已经实现了，也就是使命完成了，这时就需要重新思考，建立新的目标，选择新的使命。否则，企业可能进入愿望真空期，很容易导致混乱、多变、动力不足。比如，“让每个桌子和家庭都拥有一台电脑”，在硬件生产能力已经充足甚至过剩的今天，不再适合作为企业的发展动力。

三、企业价值观

（一）价值观的概念

价值观是指人们在认识各种具体事物的功能的基础上，形成的对事物价值的总的看法和根本观点。一方面表现为价值取向、价值追求，凝结为一定的价值目标；另一方面表现为价值尺度和准则，成为人们判断价值事物有无价值及价值大小的评价标准。简单地说，**价值观是人们判断事物或行为有没有价值的标准。**

价值观形成的原因是内因与外因的结合，外因是社会环境，内因是人体对社会环境的感知体系。这个感知体系就是人的天分与情绪，俗称“感情”。关于个性与价值观的关系，在后面的第六章将会专题讨论。

当我们把企业作为一个人来看时，这时称为企业的群体人格。由于选择了行业和产品，有了企业的使命，企业就与一个人一样，有愿望，有个性，有思想。企业群体人格就像一个有血有肉、有感情的生命，可以认识他，可以与之对话，可以建立信任和情感。企业对社会环境的感悟，结合群体人格的个性偏好，内外因结合会形成一系列的判断准则。这些标准需要满足公众的价值判断，还会有独到的见解和发现，从而区别于其他的组织。这些准则在企业中被公认，具有判断评价的作用。为此我们定义企业的价值观如下：

企业价值观是企业评价其成员行为优劣的尺子。



（二）价值观的表述

企业的行为多种多样，不可能对每种行为都确定评价标准。大多数的行为仍然是由社会公德来规范，因而价值观主要体现的是企业的个性。过多地选择社会通行的准则，会影响企业个性的彰显，也不利于企业形象的建立。企业的价值观是群体人格的个性，也必须以群体的认同为基础，并非领导者个人或以制度的方式规定所能实现的。企业价值观是全体员工价值观的交集，是企业根据产品的属性从社会无数价值观中选择出来的。

对比一个国家,价值观要体现更多的包容性。十八大报告首次以“富强、民主、文明、和谐、自由、平等、公正、法治、爱国、敬业、诚信、友善”十二个词概括了当今中国最新的核心价值观。由以上十二个词组成的中国核心价值观可以进一步细分为以下几个方面的核心价值观:“民主”和“法治”是政治核心价值观,“富强”是经济核心价值观,“文明”是文化核心价值观,“和谐”是社会核心价值观,“自由”、“平等”、“公正”、“爱国”、“敬业”、“诚信”、“友善”是人本核心价值观。

作为一个企业，其价值观体现的包容性要小于国家，确立的准则也相对较少，集中体现对群体成员的导向性规范。基于一般的规律，我们可以选择四个词汇来提炼价值观。

⊠ 第一价值观要体现企业使命。

⊠ 第二价值观要体现经营手段。

⊠ 第三价值观要体现团队合作。

⊠ 第四价值观要体现成果分配。

四个价值观中，第一价值观的尺子功能是最强的。它是因选择了企业使命而产生的，必须遵守的准则。其含义是不能忘记这样做才能达成企业的使命，这个原则也将对企业的各种策略具有很强的指导性。第二价值观对企业成员的行事风格具有导向性，其发展的结果可以帮助形成企业精神。第三价值观在协调内部分歧时发挥作用。第四价值观指引绩效考核和分配的机制，协调长远利益和短期利益。

在实际表达企业价值观时，并非千篇一律地用四个词表示，可以用六个词，也可以用三个词，用词越少，强调的力度就越大。此外，也可以基于企业的历史传承，采用便于记忆和应用的语句。在企业的不同发展阶段，价值观也会随着企



业使命的创新而有所变化。

（三）价值观的考核作用与认同感

企业是做事业的平台，员工是做事业的人，员工通过产品生产付出劳动而传承智慧。在这个行为过程中，秉持什么样的价值观对产品的质量及文化传播具有关键作用。

共同的企业价值观能够凝聚人心，让员工产生一种**认同感**。大家在一起有一种我们是一类人的感觉，因为我们具有相同的价值理念，因此彼此认同，很少扯皮，大大地减少了因价值观不同而产生的各种矛盾和摩擦。

同时，企业价值观可以直接体现在各种各样的考核当中，是建立关键绩效指标的依据。它还是主管指导下属最直接最有力的思想武器。当大家对一些事情如何做有分歧的时候，价值观就是最高指导原则，久而久之就会形成惯例，改造人际关系共识。

（四）案例：三鹿奶粉

三鹿集团是一个历史上具有辉煌业绩的企业。三鹿集团的前身“幸福乳业生产合作社”成立于 1956 年 2 月，经过几代人的不懈奋斗，形成了价值近 150 亿元的品牌企业。三鹿奶粉产销量连续 14 年实现全国第一，荣获“中国名牌产品”荣誉称号。2009 年 2 月 12 日，石家庄市中级人民法院宣判三鹿集团破产。

为什么一个如此优秀的企业会出现这种结局？原因在于企业受到不正确的价值观支配，使其不能正确对待企业利益和消费者利益的关系，一再延误了挽救企业的有利时机。三鹿集团声称“为消费者提供高质量奶粉”、“对消费者负责”，从实际的行为和过程来看，这些都是纯粹的口号。说了却没做，这与群体人格的形成和认同有关，这种负责任的表述与从上到下的系列行为背道而驰。三鹿放弃了它的价值观，在逐利的浪潮中失去了立足点。这是三鹿出现“毒奶粉”事件和导致企业垮台的根本原因。

价值观除了群体人格认同的要求之外，还会直接导致策略的选择和应用。以“负责”一词为例，需要有惊怕的情绪特质等级高的人担纲职责，这就是价值观对用人策略的影响。在三鹿毒奶粉事件发生后，有的人认为，是社会监管部门没有尽到责任，社会法制也不健全；也有的人认为，三鹿奶粉事件反映了三鹿集团



危机公关能力不强等。这些推脱责任的声音，反映的是当事人责任心的匮乏。千里之堤，毁于蚁穴。价值观的虚伪、关键岗位的用人不当，有时导致的结果真的令人难以相信。

四、企业精神

（一）企业发展历程与精神的形成

企业的发展是一个探索的过程，其发展历程就是一个探索真理、发现智慧的创造过程，同时也是一个验证文化、领悟文化、修正文化的过程。

到任何一家企业去调查，你会发现没有一个企业家会说创业是一件很容易的事。大多数企业家都有一部辛酸的创业史。从文化的高度来考察，我们可以更清晰地理解这一现象。一个企业从创业开始，创业者的思维境界赋予了企业一个文化的起点，前面分析过，这时可以称为老板文化。这个文化的起点有多少是智慧，有多少是糟粕呢？在验证之前，创业者只能是信心满满，才能做出选择，但谁都不能保证这些想法完全正确，不能排除其中可能有糟粕，也就是这个文化的起点是有失落的风险的。

当企业的筹建期顺利完成，团队组建成功，开始投产服务社会，恭喜闯过了最艰难的一关，此时企业通常要庆祝一下。众人拾柴火焰高，老板文化转变成了真正的企业文化，不再是一个人的思维境界，群体人格提升了文化的可靠性，这中间可能很多起点文化的内涵已经被验证或修正。不管验证或修正，都会有一些关键性的困难被克服，产生一些难忘的事。

创新是发展的源泉。人类社会正是通过不断地创新，才使物质文明和精神文明得到了极大的发展。任何一个企业都会面临创新的问题，因为社会在发展，所谓形势逼人，因循守旧很容易被淘汰。守业容易创业难，继承容易创新难，在这个过程中会碰到许多选择、挫折或危机。当企业遇到这些困难的时候，必定会有些难忘的事发生，使企业继续生存和发展。

企业发展历程中有这么些难忘的、感人的故事，逐步地使企业的成员感受到，当困难或危机来临时，我们应该用什么样的心态来对待？在反复交流之后，这些感悟会被修正升华为群体人格的共识，能够引起每个成员内心的共鸣。这时团队就获得了一种精神力量。



（二）企业精神的概念

美国著名管理学者托马斯·彼得曾说："一个伟大的组织能够长期生存下来，最主要的条件并非结构、形式和管理技能，而是我们称之为信念的那种精神力量以及信念对组织全体成员所具有的感召力。"我们把这种精神称为企业精神，并将这个概念定义如下：

企业精神是企业存续过程中形成的，企业成员共同接受的内心感悟，是克服困难发展事业的内心态度、意志状况和思想境界。

企业精神有如下特征。

- 有一定历史的企业，才会有企业精神的形成。
- 企业精神是属于群体人格的，不是个人的，也不是老板的。
- 这种精神是能感人的，从而能指引企业成员的个人行为。
- 它是一种引领上升的力量。
- 这种精神用于解决企业的事业生存发展遇到的困难。

理解企业精神需要注意，创业者个人也会有他的精神力量，表现为个人魅力，对新加入的成员产生吸引，并表现出认同。但是，这种认同在验证之前是表面的，不具有企业精神的作用力。企业可以向成员灌输一种精神，但应视为一种教导，不能因为提出了企业精神的口号，就认为企业精神已经具备甚至成熟。判断企业精神是否存在可以参考两个指标：一是所有成员都知晓；二是六成以上的成员发自内心地认同，能清晰地富有感情地阐述其含义。

（三）企业精神的内外部影响

企业精神由于是在企业闯关拔寨时表现出来的，因而会形成一种成功经验。当企业再次遇到困难时，企业精神将提供良好的心态，帮助企业渡过难关，因而对企业的可持续性是关键的法宝。企业成员由于拥有这样的法宝而产生荣耀和**自豪感**。

企业精神具有引领作用，是企业所有行为的总纲，也是引领各种理念的旗帜。在具体的日常行为中也会发挥作用，当团队成员之间有分歧时，企业精神所提供的内心态度可以使矛盾弱化，形成默契，冷静理智地处理问题。企业精神成熟的团队，氛围会比较安稳，扯皮推诿的现象大幅度地减少，剧烈争吵的现象极少发生。



企业精神承载着智慧，具有企业精神是难能可贵的。追求具有引领性的企业精神是一种觉悟的表现，因而能赢得社会的尊重，甚至能对外传播这种精神力量，对于相关方认可和支持企业的发展具有显著的影响力。

企业精神也不是万般皆好的。由于是经验形成，因而企业精神有一种习惯的力量。当企业文化升华变迁时，企业精神的改变则难以适应。尤其是企业精神之中还可能隐含了糟粕，如果恶习难改，则会拖累创新的步伐，造成一种力不从心的状态。这就要求企业在提炼企业精神时尤其要注意要有高度，通过抽象获得适应性，避免率性而为，甚至落入低俗。

（四）群体人格和精神的科学理解

群体人格和精神属于心理学的范畴，为了帮助理解企业精神，有必要学习一下这两个概念相关的科学知识，以便准确地把握企业精神的实质。

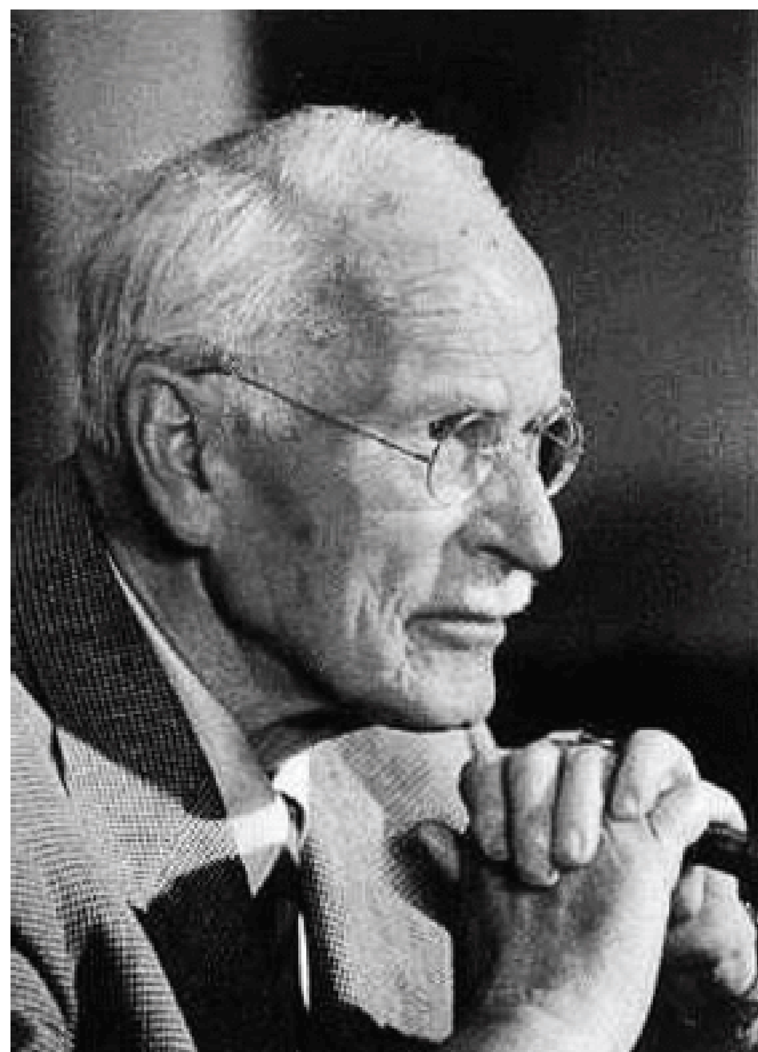


图 2-6　荣格

集体潜意识是瑞士著名心理学家荣格[1]（图 2-6）提出的心理学概念。荣格认为，人格结构由三个层次组成：意识（自我）、个人潜意识（情结）和集体潜意识（原型）。其中，集体潜意识反映了人类在以往的历史演化进程中的集体经验，或者用荣格本人的话来说，它是“一种不可计数的千百年来人类祖先经验的成绩，一种每年实际仅仅增加极小极少变化和差异的史前社会生活经验的回声”。

不仅全部人类历史的各个片段能在集体潜意识中找到，而且进化为人类的灵长类动物或动物祖先的踪迹也能在集体潜意识中发现。既然集体潜意识产生于全人类具有的或一直都具有的共同经验，那么集体潜意识的内容对于一切人类在本质上都是相同的。荣格说它是“从任何一种有关于个人的东西中分离出来的，是全人类普遍所具有的，因此它的内容到处都能找到”。

人格也称个性，人格这个概念源于希腊语 Persona，原意为面具，类似于中

1　荣格（Carl G. Jung），1875 年 7 月 26 日—1961 年 6 月 6 日，瑞士著名的哲学家、心理学家和精神分析医师，分析心理学的创立者。

国京剧中的脸谱。群体人格是个性的交集，民族人格就是群体人格的一种表现。它是人们使用共同语言长期多向交流而形成的群体意志，是每一种文化中人们所具有的共同的心理特征。所以，群体人格的基础就是荣格说的集体潜意识。在群体的成员中，群体人格就像烙印一样，随处可见，形成一种识别。企业文化的提炼和建设正是彰显这种个性，以增加法人的透明度和亲和力。

下面再简单介绍一下精神的科学理解：

精神，一向作为哲学范畴。人的精神**指人体对现实物质的记忆及思维意识对此记忆的演绎**。生物医学上，指人的精气元神。社会学中指人的意志，意识的升华。理解精神概念的要点如下。

- 精神看得见、能感觉到，是一种客观存在。
- 精神有物理属性，其实质离不开信息和发出这种信息的能量。
- 精神是一种意志，但不仅仅是意识，它是意识的升华，是意志。

现代生物学证明：人体具有四种脑电波，分别为 β、α、θ、Δ。这四种波中 α、θ 两种脑电波的频率与地球和太阳的物质波频率具有对应关系。人之所以有意识能记忆和思维，正是因为有这些脑电波在承载信息和交换信息。意识升华产生的精神，则是一种思维定式。这些科学发现表明，精神不是虚无缥缈的东西，而是有其客观的物理学基础。

众所周知，精神是一种力量，能感动人。这就涉及感知能力和感知方式。

人的感觉只有六种，就是眼、耳、鼻、舌、身、意，这六种感觉是人用来捕获信息的工具。六觉捕获到信息后，首先跟愿望进行对比，对于刺激强的（符合心愿或不符合心愿）的信息重点加以存储，以备将来调用，其他信息则会容易遗忘。其中，捕获到不符合心愿的信息，俗称受到了刺激，可能会表现为愤怒、忧愁、惊怕、恐惧或悲伤这些情绪，而捕获到符合心愿的信息后，会表现为喜乐。捕获到“特别符合心愿”的信息后，就会表现为感动，如喜极而泣。

为此在提炼企业精神等文化内容时，需要有形象的描述，以达成深刻的记忆。

（五）案例：企业精神

许多世界知名企业都有企业精神的提炼，例如以下几家知名企业。

- 美国 IBM 公司：“IBM 就是服务。”



☒ 美国德尔塔航空公司："亲如一家。"

☒ 波音公司："我们每一个人都代表公司。"

☒ 美国电报电话公司："普及的服务。"

福建三钢小蕉集团，是一家具有30年历史的集体企业。在改制的浪潮中硕果仅存，至今依然保持了集体所有制。历史上我国的集体所有制企业最大的职能是安置就业。依托三钢的支持和几代领导人的不懈努力，小蕉集团兼并了国有的福建中钢，形成超过百亿元的产值规模。

小蕉集团提炼的企业精神是：**勤劳的人最美**。图2-7是悬挂在厂房的大幅标语。



图2-7　小蕉企业精神

这个企业精神，体现了劳动群众集体所有制的使命，表达了勤劳就能创造一番事业，就能发展壮大的信念。它讴歌了过去、现在、未来，以及在企业辛勤劳动的员工，承载了无数的奋斗记忆。当一部分人感觉这样的口号有点过时时，企业的员工却对这个口号报以极大的热忱，许多老员工讲着讲着就热泪盈眶。几次讨论后，干部们体会到"越品越有味"。

在一致认同之后，这个企业精神不仅对生产的正气起到了很好的促进作用，而且对企业与客户的关系也起到了有效的辅助作用。当客户看到这句口号时，在感受到被赞美的同时，也由衷地升起了对企业的赞美之情。

这个企业精神的表述，有充分的道德高度，契合企业的体制，具备长远的引领作用，不存在过时的问题。



五、企业愿景

（一）相关方期望

企业在社会中不是一个孤立的存在，凡是与之有联系的个人、群体、环境等都构成企业的相关方，如图 2-8 所示。

企业是社会的细胞，这个细胞与其他细胞以及容纳这些细胞的环境有着千丝万缕的关系。只考虑自身的利益而不考虑甚至损害其他相关方的利益，或者只考虑了部分相关方的利益，而忽略其他相关方的利益，都有可能给企业的未来发展埋下障碍的伏笔。

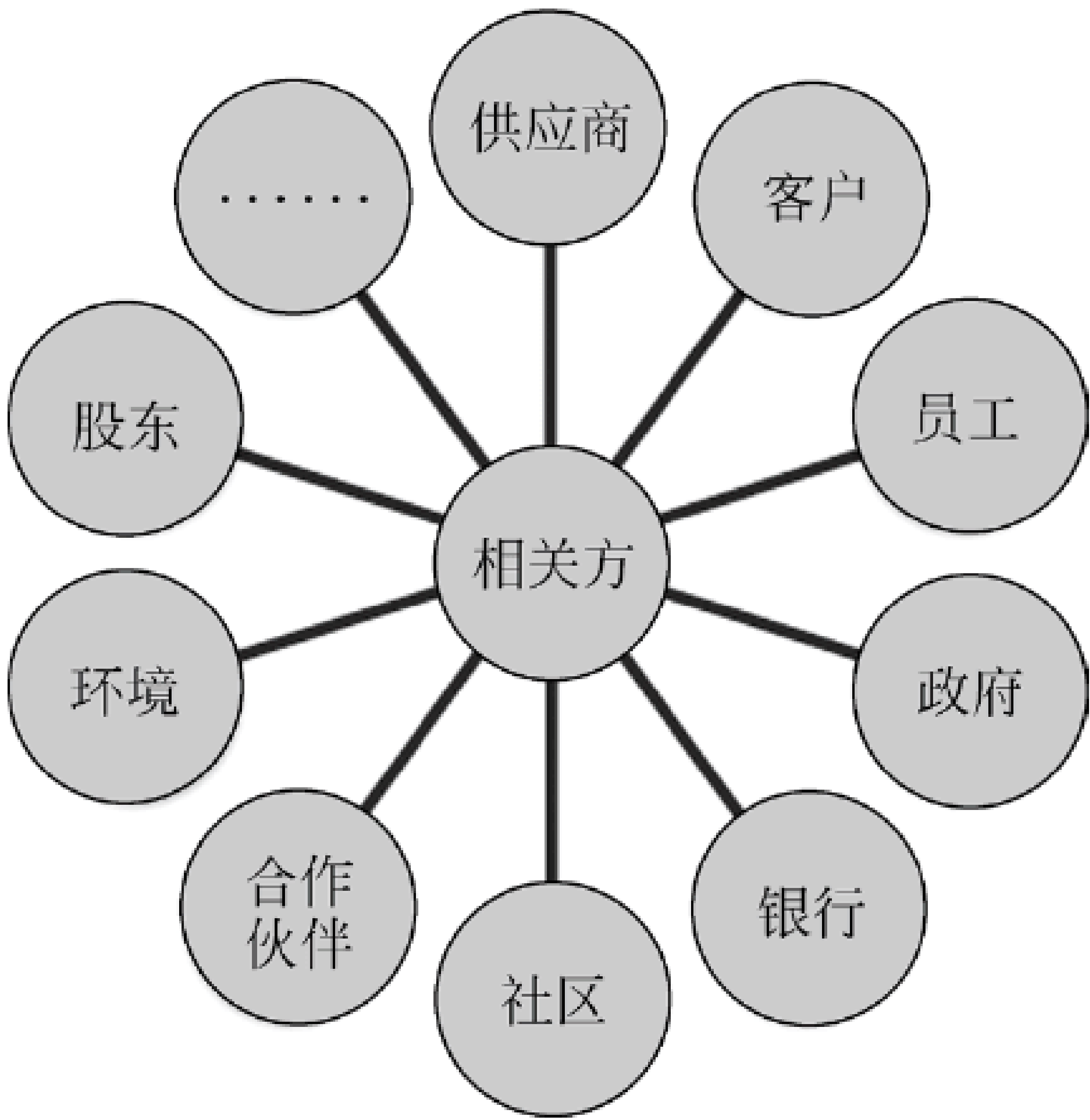


图 2-8　相关方期望

重视并考虑相关方的期望，体会相关方的感受，是企业确定发展方向的依据，也是企业可持续性发展的保障。

典型的相关方包括以下七种。

⊠ 股东：投资人。

⊠ 高管：经营管理决策参与者。

⊠ 员工：企业群体的成员。

⊠ 顾客：消费者。

⊠ 供应商：企业产品实现的分包者，包括银行、合作伙伴。

⊠ 政府：企业行为的管理者。

⊠ 社会：企业文化的评价和监督者。

企业文化的所有提法，都需要放到这些相关方的接触场合做界面评估，避免任何不恰当的感受出现。在制定企业愿景时，更需要充分考虑这些相关方的期望，以期得到最大的支持，使企业在竞争中获得最大的生存和发展机会。

（二）企业愿景的概念

愿景就是梦想，梦想是人类进步的源泉。愿景是对美好生活的一种追求，是一种向往。我们什么都可以没有，唯一不能没有希望。愿景正是我们的希望之所在。愿景是一种景，是一种对愿望的描绘。愿景是一种境界，不是一个单一的目



标，一个或几个单一目标都不能完整描绘我们心中的愿景。

企业愿景是企业发展的蓝图，是企业发展战略所指向的一个远期目标，是希望“我们的企业成为怎样的企业”的回答，企业愿景可以定义如下：

企业愿景是对企业成员经过努力，可以达到的企业未来状态的描述。

企业愿景的表述应符合以下要求。

- 企业愿景是可以实现的，但一定是经过努力之后才可能实现，而且受外部影响，并非必然实现。
- 愿景描述的是未来状态，通常至少是 20 年之后，方能表达长期事业的决心。
- 愿景是景，应当有画面感、真切感，不宜做空洞的描述。
- 愿景应尽可能包含所有相关方的状态，把相关方的成就视为企业成就的重要追求。

（三）愿望原理

文化的所有内容都与人的心理活动相关联。因而要深刻理解文化，就需要对相关的心理活动规律有所了解。讲到愿景，我们也有必要了解一下愿望的相关规律。

愿望原理：一切能力都产生于愿望。愿望分为始愿、本愿、欲愿和思愿四种。

四种愿望的工作简述如下。

- 始愿：缘起生命现象的愿望，表现为星际物质的信息沟通。由 Δ 波传导信息。
- 本愿：细胞生命在进化过程形成的愿望，用心力（θ 波）进行信息传导。
- 欲愿：人在幼儿期传承本愿而形成的愿望，用地球的固有频率（α 波）传导信息。
- 思愿：是人类的语言工作平台，通过积累知识和经验形成的愿望，用（β 波）脑电波进行工作，用语言传递信息。它既传承于欲愿又能觉悟本愿。

人的愿望结构由于多层次而非常复杂。大部分成年人在回答“你最大的愿望是什么”这个问题的时候，都要想一下，有的还要想很久，鲜有脱口而出的情况。思愿是最简单的“我想要什么”，但是想要的东西总是很多，因而思愿不是根本愿望，它只是用于表达深层愿望的某个明细条目。只有当思愿觉悟本愿时才能抓



住重点，产生专注，从而产生充足的动力。

欲愿已经很难完整地用语言表达，它是一种自然状态，涉及方方面面。心理学通常认为欲望是事业的动力，因而事业的愿景也是一种状态，未来的状态，这个状态包含了相关方的状态，是整体的而非独立的。本愿是更宽广的概念，指向整个物种的发展方向。领悟本愿也就是揭示生命的发展规律。企业的使命体现社会分工，因而愿景也应当体现生命的发展需求，也就是作为一个社会细胞，贡献对本愿的领悟。

企业愿景，表达的是企业群体人格的愿望，因而也是企业行为的动力，在认同的基础上为群体成员提供**方向感**。

（四）案例：企业愿景

画饼，几乎每个企业都会。下面列举几个在描述上比较好的愿景。

- 华侨城——华侨城集团是企业家创新的舞台，是明星企业的孵化器，是创业者梦想成真的家园，是具有高成长性和鲜明文化个性的国际化企业。
- 腾讯——最受尊敬的互联网企业。
- 中国电子信息产业集团——成为中国电子信息产业核心技术和产品及服务的重要提供者、全球电子信息产业的重要影响者。成为值得信赖、受人尊重的高科技国际化公司。
- 领航者——为每一个前进的企业做航道上的灯塔。
- 江苏威士德——打造威士德品牌，立足于世界高度，以丰富的创造力、竭尽全力提供独具魅力的产品及服务，为每一个威士德的利益攸关者实现精彩人生目标提供机会。
- 福州海通船务——以航运为主业，拓展海运服务业，打造知名的综合性海运集团。以经营小灵便型船舶为主业的国内外知名海运企业。在中国沿海港口建立布局完善的港口加油网络。以良好的信誉、高品质的服务赢得客户信赖。与合作伙伴建立肝胆相照，长期合作，稳定发展的伙伴关系。员工有满意的收入，他们为自己的事业而自豪。

愿景的描述方式有两种，一种是完整表述，一种是简化表述。简化表述是为宣传的方便而提出的，当只有简化表述时，也应当在释义中做完整的阐述。



六、理念体系

（一）理念的定义

关于理念，《辞海》（1989）对“理念”一词的解释有两条：一是“看法、思想。思维活动的结果”。二是“观念（希腊文 idea）。通常指思想。有时也指表象或客观事物在人脑里留下的概括的形象。”[1]

理念不是简单的思维活动，而是用于应对一系列相关问题的思想，是“在脑海中形成的公式化想法；系统而确切的思想或观念”。比如我们都熟悉的“新概念英语”（new concept English）。其实我们也可译成“新理念英语”，只不过在 20 世纪 80 年代时我们不用“理念”这个词表达一种新思想、新思维。

我们认为，理念是一种思维定式，它是针对性更强、更具体的思想，定义如下：

企业理念是企业在发展历史的实际工作中总结出来的成功经验。简言之，就是企业的秘籍或绝招，被接受为处理各种事物的原则。

比如某企业的服务理念之一是“热情”。企业认为：我们的服务可以不那么专业、可以不那么周到或及时，但是我们的服务不能缺少热情。热情不仅是我们过去成功的经验，也是我们现在乃至未来让客户满意的终极法宝。

理解理念的要点如下。

- 理念是成功经验，即其有效性已经被验证完毕。
- 理念是绝招，有了理念，处理事情心里就有底，就可以坦然地面对预期的困难。
- 理念是思维定式，针对性强，不同的事务适应不同的理念。
- 理念是文化，它不规定行为，但是是指导行为的方法，帮助快速理清思路。

（二）理念在文化中的地位

理念是在各种社会实践中，从成功经验中总结出来的，具有很强的切身感受、实用性和信任感，因而理念容易学习也容易嫁接融合。企业的新成员往往带入在其他个人经历中获得的理念，这些新理念在企业稍微经过实践验证和培训就可以成为企业理念体系的一个组成部分。在企业的内部，理念只需要从事相关工作的

1 《辞海》第 1367 页。



人员认可和掌握。

这些特点是理念在企业文化中处于基础的层面，因为基础，所以也就最早出现。一个具体的理念，不决定整个企业的全局，但是理念的稳固性最强，认同度最高。在对外文化交流中也是最多，最直接的，最有效的。一个企业在文化建设中，可能没有提炼到足够的高度而没有企业使命、企业精神等表述，但是理念是必不可少的。在企业的初级阶段，文化的引领力量还比较薄弱，方向感也会不够，但凭着理念，就可以有高效率，把事情做出来，把事业的道路开辟出来。

理念提供**自信心**。它基础、实用、不可替代。

企业文化的其他内容，还可以由理念升华而获得。因而在许多企业，沿用理念一词，而表达的文化内容已经是使命精神等要素。比如以下几个例子。

- 国药集团的企业理念：珍爱生命、呵护健康。这个理念实际上相当于企业使命。
- 中国网络通信集团公司的企业理念：“竞争赢得市场，融合创造力量，诚信铸就品牌，服务编织未来”。这是一种多个理念综合的表述方式，实际上这个理念是一种价值观的表述，它已经是这个企业的行为标尺，也是整个企业文化的一个代表性描述。

理念的升华最好适用新的名称，以避免导致理念的指引性变得模糊，缺乏逻辑之美。有逻辑地建立企业文化的概念体系，可以使文化各要素的作用各司其职，发挥最大作用。

（三）常用的理念体系

理念的实用性和不可替代性，要求每个企业都应当重视理念建设，及时地总结各种成功经验，并通过学习和交流丰富企业理念。一般在企业中最常出现的理念有以下几种。

- 经营理念，指导对外业务的开展。
- 管理理念，指导对内的管理工作。
- 人才理念，指导人才引进和人事任用。
- 服务理念，指导所有服务性事项，包括服务客户，也包括内部后勤服务。
- 安全理念，指导安全管理。



此外，还可以有谈判理念、销售理念、宣传理念、培训理念、考核理念、成本理念等。一些情况下按照惯例，有些理念会用其他名称替代，比如质量方针。理念会指导并产生行为规范等具体的文化形式，比如以质量方针为总纲，建立质量管理程序和作业指导书等。

（四）案例：理念

企业中的理念很多，这里仅仅举例说明理念的表述方式。

乔布斯（图 2-9）的经营理念：与竞争对手合作，开发亮丽性感的产品；变革原始的商业规划，树立新的发展蓝图。



图 2-9　乔布斯

从这个理念的表述来看，它就是一些行之有效的想法，并没有用艺术化的表达方式。但它的实用性显而易见，追求的境界也表露无遗，对工作的指导性称为绝招再恰当不过。由此可见，企业文化并不是华丽辞藻的堆砌，而是真切的智慧，光芒闪耀。乔布斯的这些理念伴随着苹果走向辉煌。从苹果的产品不难看出这些理念的影子。

七、企业文化诸要素之间的关系

（一）层次关系

关于企业文化的各要素，我们可以根据影响的范围将其分为四级，以帮助记忆。

☒ 第一层，产品文化。这是智慧传承的背景，是企业文化的土壤。

☒ 第二层，企业使命和企业愿景，回答我们做企业的“因”和“果”，即为什么做，想做成什么样。

☒ 第三层，企业精神和企业价值观。企业精神具有引领作用，形成向上的拉力；企业价值观是行为的准则，形成向上的托力。两者都是实现愿景的精神支撑。

☒ 第四层，企业理念。理念是企业成功经验的总结，是企业价值观和精神的支撑和表现。



（二）相互关系

企业文化的核心六要素，具有严谨的逻辑关系，如图 2-10 所示。

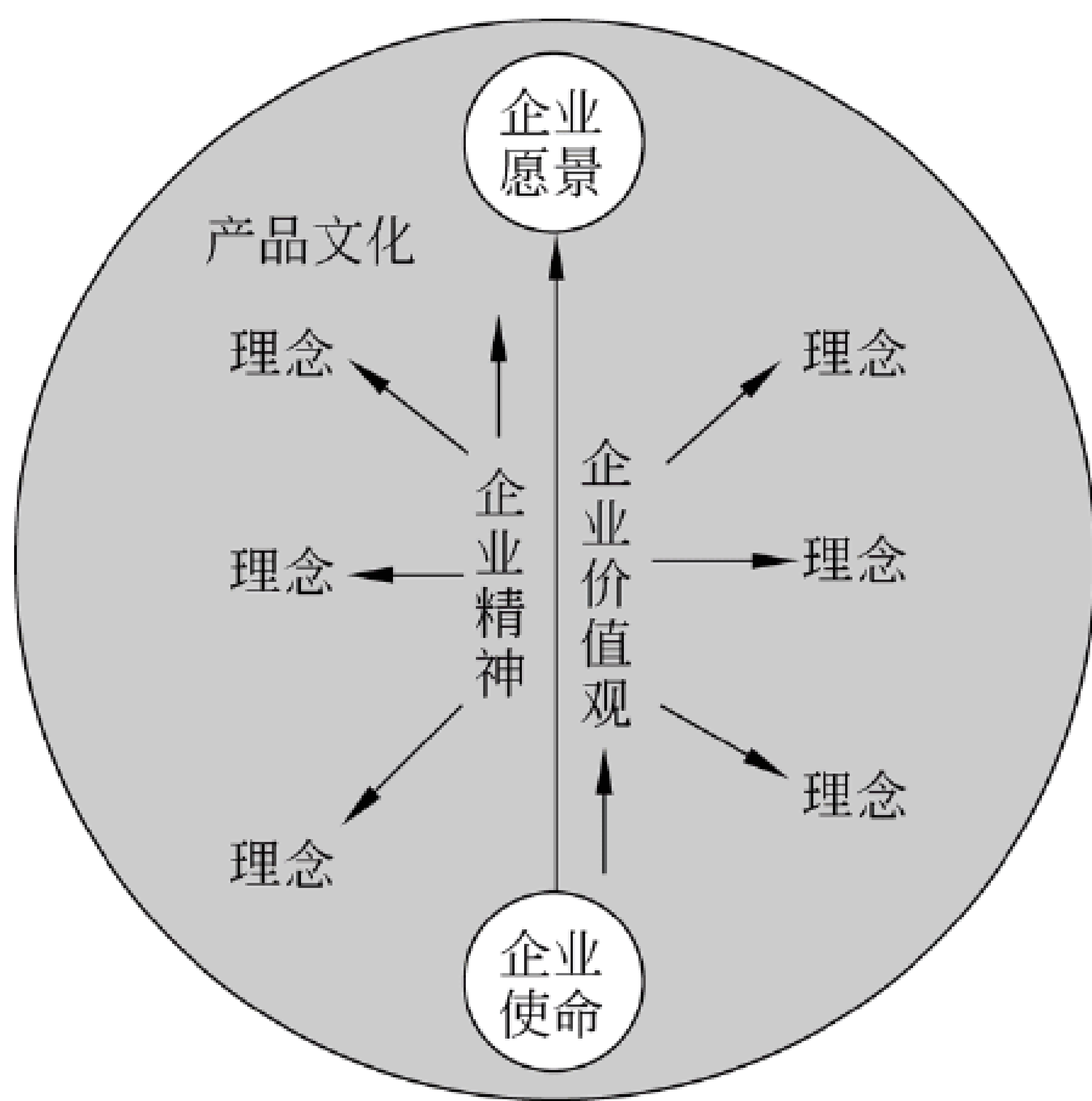


图 2-10　企业文化核心要素关系图

在产品文化（行业文化）的背景下，企业肩负了自己的使命朝着愿景目标发展，在这个过程中，总会遇到一些阻力或困难，所以需要企业精神的引领和企业价值观的托举。此两者好比一个人的任督两脉，决定了企业气血的畅通，又是一阴一阳，就像道路的两旁，划定了一条从使命通向愿景的道路。从企业精神和价值观衍生出来的各种理念是企业与环境进行交换的智慧。

人类累积的文明是一个最大的文化系统，各个行业的行业文化是整个文化系统的一部分，每个企业又在行业中提供某些产品，传承着行业文化的一部分。这是文化传承的社会分工。

在一个企业中，产品文化就成了企业文化的第一个概念。比如，我们可以说某个石雕厂的员工是“石雕人”。做什么像什么人，做农业的要有农民的样。产品文化是企业文化的基础背景，它影响了企业文化的各个方面。这也是我们学习 IT 企业文化，必须对 IT 的行业文化先有个了解的原因。

一个企业选择了某个产品，也就有了企业的使命，这个使命是社会赋予的，也因为有了使命，才使得企业在社会中的存在具备了合理性。企业通过提供产品，参与了社会分工，成为社会的一个细胞，承担了一份社会职能，是社会所需要的。

企业表明了自己的使命，等于是一种契约性的承诺。有了使命，企业就有了判断哪些行为有价值的基础，从而形成价值观。做该做的事，做的过程会形成精神风格，在精神的引领下，在价值观的支撑下，企业可以预见合理的前途，并将它描绘成愿景，以此来凝聚各方力量。这些是企业文化的顶层逻辑。

在为使命而奋斗的过程中，各项工作又会累积经验，总结出一些具体工作的绝招，从而形成各种理念，共同构成企业文化中的智慧要素。

我们可以用一副对联来总结这六个要素。

上联：产品为根，使命为本，愿景指方向

下联：精神是魂，理念是魄，价值引航程

第三节　企业文化的作用

一、企业文化解决企业可持续发展问题

（一）文化变迁的影响

事业不是一个人的私有物品，每个人都有权利去做。事业也不是一朝一夕可以做完的，需要世世代代做下去。企业的发展就是做事业的过程，这一过程不是一代人的努力，而是几代人甚至无数代人的努力，可持续发展是所有企业家的梦想。

企业的发展是一个“继承→发展→传递”的接力过程。其中继承、发展、传递的内涵就是企业文化，包括产品文化、经营哲学、人生哲学及其体现形式与传播方式。在企业，一个具体的实物是不好传承的，唯有精神（意识形态）才能永久传承下去。

企业为什么不能持续地发展？究其原因是文化的断裂，即上一代创业者与下一代继承者之间不能实现企业文化的传承。如果没有传承也能发展，那这也不能称为原来那个企业的发展，只能算是重新创业。

企业文化建设解决的是企业可持续发展的问题。有一个例子说的是某企业家创业近 40 年，终于到了要退休的年龄，他不得不考虑把企业交给接班人，但接班人的选择却成为了他的问题。他本人希望接班人能够继承他的志向，把这个事业做下去，而且他自己还有很多不错的理念希望接班人能够继承并发扬，比如他希望接班人把这个产品做精，尽管行业不景气也不要转行；他还希望接班人能够继承勤俭节约的理念，不要大手大脚。可是作为 90 后的接班人不这么想。年轻人希望与时俱进、大胆创新经营模式，运用资本经营、眼球经济来促进企业做大做强。于是问题产生了，这两代人的思维方式巨大的不一致给企业家造成了困扰。这个例子说明，企业文化的传承在一个企业是多么重要，不能很好地提炼文化、升华文化、传承文化，将会给企业的持续发展造成重大影响。



企业文化的变迁对企业的影响有以下几个方面。

⊠ 产品文化变迁，使命跟着变迁，整个文化也变迁，企业原有的资源包括机器设备、人员、资金都要重新洗牌，企业也就面目全非了。

⊠ 企业精神价值观的变迁，将导致行为方式的转变，用人也要跟着变。

⊠ 愿景改变，战略就变了，资金安排和人员也要调整。

⊠ 理念转变，影响局部，相应的部分也会有所震动。

企业文化并不是一成不变的，相反，企业文化建设跟不上企业发展必然会产生变迁的要求，而每次的变迁都会造成企业的动荡，带来计划外的成本，使企业面临竞争的考验。而一个优秀的企业文化，形式充分，传播到位，自然具有传承的力量。

（二）文化对企业可持续性的影响

经济环境有起有落，周期性地影响企业的生存状况。再强大的企业都会在经济危机中面临倒闭的考验。

1997 年香港地区金融危机时，李嘉诚（图 2-11）这样的亚洲首富也出现过负资产的局面。这种经济波动的规律正是一种自然的淘汰机制。它在拷问每一个企业的每一个成员：你的事业还要坚持下去吗？面对困境，团队的信念起到了实力无法产生的作用，只有企业文化才能提供这种信念。百年企业与优秀的企业文化是分不开的。



图 2-11　李嘉诚

文化在可持续性的影响上包括以下几个方面。

⊠ 在经济危机时，提供定力、信心和凝聚力，帮助企业渡过难关。

⊠ 吸引优秀人才，构建优秀的团队，获得人才优势。

⊠ 日常运作中提高效率，减少扯皮，降低成本，提高竞争力。

⊠ 提供约束性，使决策层抵抗诱惑，集中资源在战略既定的事业上，减少风险。

二、企业文化是企业利润的唯一来源

美国知名管理行为和领导权威约翰科特教授与其研究小组用了 11 年的时间，就企业文化对经营业绩的影响进行研究，结果证明：凡是重视企业文化因素特征（消费者、股东、员工）的公司，其经营业绩远远胜于那些不重视企业文化建设的公司，见表 2-1）。他在进一步论述企业文化的力量时提出，企业文化在下一个 10 年内很可能成为决定企业兴衰的关键因素。应当说，决定企业兴衰的因素是多方面的，但无论如何，企业文化肯定是一个具有根本意义的重要因素。

表 2-1　企业文化对经营业绩的影响

主要经营指标	重视企业文化的公司	不重视企业文化的公司
总收入平均增长率	682%	166%
员工增长	282%	36%
公司股票价格	901%	74%
公司净收入	756%	1%

企业文化与企业的发展息息相关。

文化是社会活动的遗产。花无百日红，我们能留下的最终是什么？是不断生锈的汽车，还是终将垮塌的房子？是一摞摞的美钞，还是未来的“青铜器”？钻石恒久远，一颗永流传，前提是不能用掉。社会活动所能留下的财富，有形有质的终从变灭。从古至今，我们能想到的终将是精神文化，物质永远是被超越的、无法留存的，所以，唯有文化传承在进化人类的文明，留下鲜明的印记。

企业文化是企业的本质。企业是社会的细胞，企业的使命归根结底是文化传承与进化。有人有群体，就会有文化，每个企业都会有自己的文化，因为认同而将一群人凝聚在一起。认同充分，团队就有自豪感和幸福感，企业的竞争力也得以体现。当企业文化出现问题时，企业的生存合理性就会同时出现疑问，企业自然地会处于生存的边沿。

卓越的企业必然有优秀的文化。卓越的企业在起点上文化的根基就牢固，在发展的过程中文化还在不断丰富。产品总是技术领先，引导符合社会的需要，团队总是生机勃勃，利润总是远胜同行。失去文化的支撑，产品只能沦落为打价格战和成本战。



落后的企业文化意味着零成长。一个落后的企业文化，其背后就是人心惶惶，员工对企业没有凝聚力和向心力，他们对产品没有了信心，对未来一片迷茫。调查表明，所有卓越发展的企业都有优良的文化，而文化不良的企业，在跟踪期内的平均成长率为零。

企业文化不良，长期的成长性为零，这是一个现象，逻辑上可以从以下几个方面来理解。

- 文化不良，企业仍然可能盈利，但不能持续盈利，尤其当危机来临时，有亏损的必然性。
- 文化不良，有些企业盈利了，有些企业亏损，总体上是零和游戏，类似赌博。
- 文化不良，影响社会认可，盈利失去道德的正当性，容易引起内外部风险，导致损失。
- 文化不良，企业的使命感弱、克服困难的定力也弱，企业倒退的风险也就大。

在理解利润为零时，应当注意这并非是指亏损。企业设立，组织了生产活动，获得劳动报酬，收回投资成本是合理的。因而当利润为零值时，企业的发展只是在保本线上挣扎或上下波动。

三、企业文化是制定企业发展战略的前提

过去有一个阶段，许多人认为企业文化为战略服务，并视其为管理工具。这是对企业文化在认识上的误区。

第一，企业文化是务虚的，是精神层面的制高点，不应该是从属的地位。企业战略是企业“打仗”的“策略”，但是为什么打仗？谁是我们的敌人？这样的问题战略是不管的，而企业文化负责解决这个问题。

第二，企业文化与企业战略是相辅相成的关系，共同构成企业生态系统（见图 2-12），但都在产品智慧这个制高点之下。产品智慧决定了企业的文化和企业的发展战略，但它属于企业文化的研究范畴。

第三，企业文化与企业战略谁先谁后，有两句话可以帮助理解：一句是“理在事先”，另一句是“事情是干出来的”。动机是行动的前提，企业文化也是企业行为的前提。实干精神并没有排除事先预设的目的，只不过讲究实干的人会将想法放在心里，而企业缺乏沟通必然会影响群体的一致性。



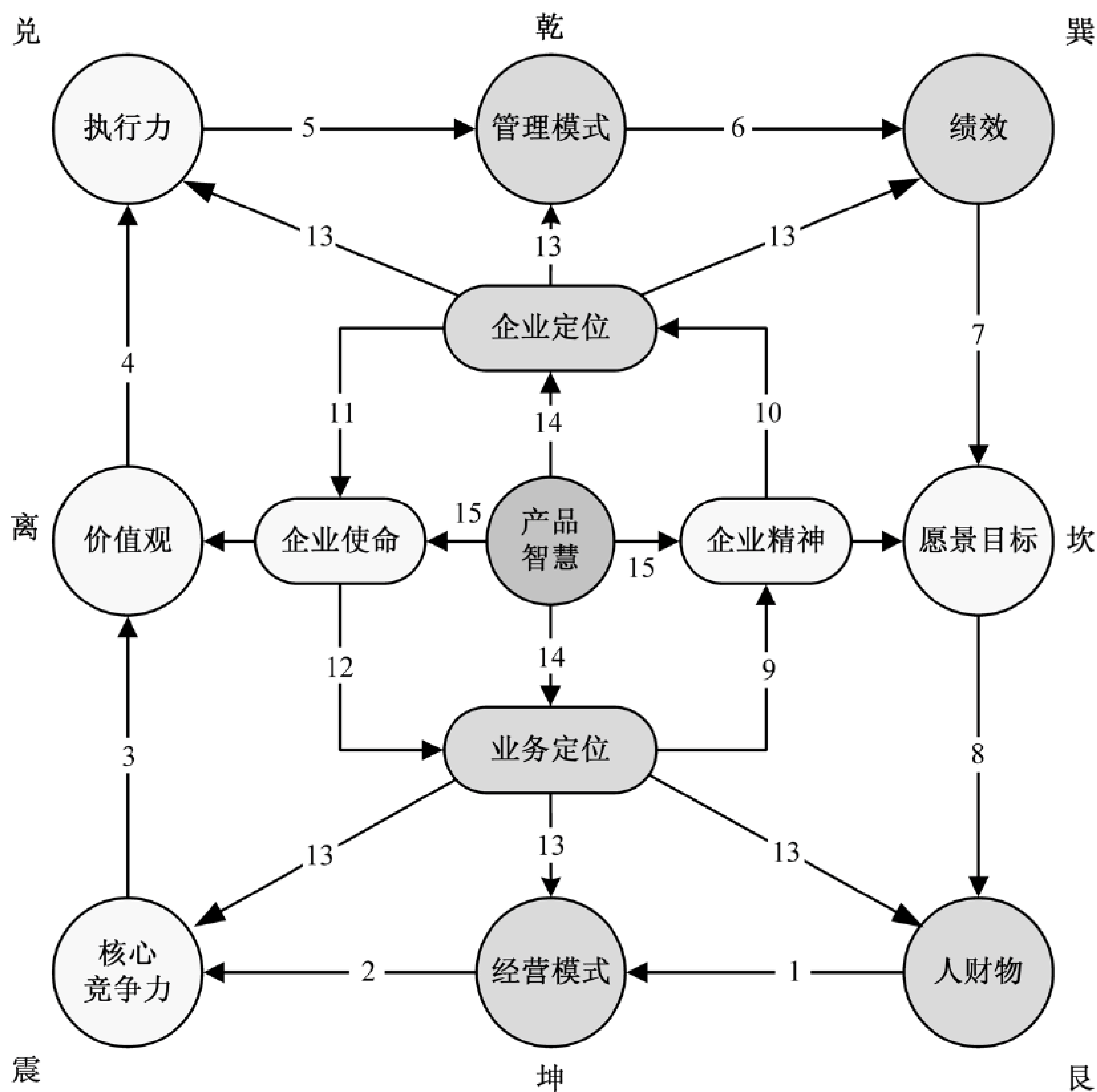


图 2-12　企业生态系统图

【说明】

☒ 黄色框为企业文化诸要素，蓝色框为企业战略诸要素。

☒ 从内往外看，企业生态系统分三个层级。

☒ 椭圆框分别为企业文化和企业战略的核心要素，按逆时针方向运行。

☒ 圆框是企业经营的八大要素，按顺时针方向运行。

☒ 诸要素之间的逻辑按箭头方向体现因果关系。

四、企业文化六要素的基本作用

在前面分析企业文化的六要素核心内容时，已经分别介绍过它们的作用，这里做一个归纳，如表 2-2 所示。



表 2-2　企业文化六种基本要素的作用

要素作用	产品文化	企业使命	企业价值观	企业精神	企业愿景	企业理念
证明性	文化来源	存在合理	行为合理	优秀群体	有理想	敢作敢为
感知性	底蕴感	归属感	认同感	自豪感	方向感	自信心
利益性	预测发现需求	制定战略	指导考核下属	解决模糊争议	激励成员	提供工作思路
针对性	希望做什么	承诺做什么	约束怎么做	以这种心态做	做成什么样子	是怎么做到的

表 2-2 从证明性、感知性、利益性、针对性四个方面列举了诸要素的作用，这些作用深入到了企业运作的方方面面，反过来也证明了企业是离不开企业文化的。即使不做任何提炼，甚至不讲企业文化，企业文化仍然是存在的，各个要素依然会起作用，只是作用的效果会有差别。

以企业使命为例，它可以证明企业存在的合理性，一个企业向社会提供了某一种产品，就已经参与了社会分工，消费者购买了企业的产品，也就认可了企业的社会价值，这就决定了企业是有使命的，它自然地让企业成员有归属感。他们会对外说:“我在从事什么职业”。企业如果没有提炼，则在表现形式上就简单化，传播也受到限制，那么它的证明性就会弱化。这种弱化甚至老板本人也会迷失使命感，这时文化的作用就会很弱，企业文化的评价也就会不良，相应地会导致战略方向出错，比如降低产品质量等，使企业存在的合理性受到置疑。

有一些比较小的企业，常常会说，我们企业这么小，哪有什么文化。这是一个误区，正如前面讲过的，企业文化从企业成立之日起就存在，而且企业文化的作用几乎无处不在。要树立正确的文化意识，首先是要了解产品文化。下一章我们将介绍 IT 产品文化，有了这个背景，才能考察评价 IT 企业，认识 IT 企业。

【本章小结】

本章讨论了企业文化的定义，提出以产品文化、企业使命、企业精神、企业价值观、企业愿景、理念体系这六要素来构建企业文化的核心框架，并阐明了六要素之间的逻辑关系和单独作用，进一步在企业生态系统图中认识这些要素在企业运行中的地位，以及与企业发展战略的关系。在第三节中指明了企业文化对企

业可持续发展的决定作用，以及对发展战略的先导作用，提出以企业文化是利润唯一来源的高度来认识企业文化。

【思考题】

1. 从六要素中选择一项，结合自己熟悉的案例说明其在企业生存发展中的作用。

2. 试述你对企业文化是利润唯一来源的理解。



第三章

IT产品文化

【本章的知识框架】

信息技术发展历程	（1）语言、文字与印刷术； （2）电报、电话与电视； （3）计算机与互联网	以历史记载的形式，简要地叙述了信息技术的历史
IT 文化的传承	（1）通信文化沉淀； （2）现代信息技术文明； （3）信息技术对人类生活的影响	以重要事件的方式叙述文化沉淀事例，反映出其中的境界内涵

【本章的学习要点】

1. 语言与文字的关系。
2. 世界各国对印刷术的贡献。
3. 电报发明的过程。
4. 驿站的作用。
5. 现代信息技术的特点。
6. 通信行业的现状。
7. 信息技术对人类生活的不良影响。

【本章的学习要求】

通过本章的学习，能够对通信行业的历史有一个概括性的了解。

学习过程重点体会通信的自然进化，通信的愿望，为实现通信技术所表现出的愿力。

体会通信技术对人类生活影响的必然性，理解通信行业蓬勃发展和各国的资源投入背后的动力；学会从历史的角度和人类整体的角度来考察 IT 企业的文化

背景。

第一节 信息技术发展历程

IT 是一个很奇葩的行业，它的文化不仅很精彩，也对社会的未来发展有着特殊的意义。不管是当今时代，还是可以想象的未来，IT 都已经渗透到我们生活的方方面面，因此不管是业内还是外行，IT 文化都值得细细品味。

信息技术（information technology，IT），是主要用于管理和处理信息所采用的各种技术总称。它主要是应用计算机科学和通信技术来设计、开发、安装和实施信息系统及应用软件，常被称为信息和通信技术（information and communications technology，ICT）。信息技术的研究包括科学、技术、工程以及管理等学科，这些学科在信息的管理、传递和处理中应用，形成相关的软件和设备及其相互作用。

信息技术的应用包括计算机硬件和软件、网络和通信技术、应用软件开发工具等。计算机和互联网普及以来，人们日益普遍地使用计算机来生产、处理、交换和传播各种形式的信息（如书籍、商业文件、报刊、唱片、电影、电视节目、语音、图形、影像等）。

广义而言，信息技术是指能充分利用与扩展人类信息器官功能的各种方法、工具与技能的总和。该定义强调的是从哲学上阐述信息技术与人的本质关系。

中义而言，信息技术是指对信息进行采集、传输、存储、加工、表达的各种技术之和。该定义强调的是人们对信息技术功能与过程的一般理解。

狭义而言，信息技术是指利用计算机、网络、广播电视等各种硬件设备及软件工具与科学方法，对文图声像各种信息进行获取、加工、存储、传输与使用的技术之和。该定义强调的是信息技术的现代化与高科技含量。

从这些定义中，我们可以看到，IT 产品不仅有功能的智慧，还与人性关联，与社会进步也密切相关。如果我们称现在是互联网时代，应该不会有人反对（这个世界是怎么变成现在这样的？如果没有了解世界发展历程，我们便无法理解现状，文化也同样需要建立在对历史的了解基础之上）。



一、语言、文字与印刷术

（一）语言

广义的语言是人类承载和传递信息内容的工具。人类的语言，是以语音为物质外壳，由词汇和语法构成并能表达人类思想、传递情感信息。语言形式包括符号、文字、图案、音乐、语音、肢体动作与面部表情描绘等。

语言也是思维工具和交际工具，是人类保存认识成果的载体。

语言的起源大致可以分为神授说、人创说和劳动创造说。

神授说认为：语言是神赐予人类的学说。代表观点有以下两种。①印度婆罗门教《吠陀》中：语言是神赐予人类的一种特殊能力。②中国苗族传说：山神创造了人，并传授了语言。

将语言神话，表明语言在人类获取万物之灵的地位这项自我定位中具有证据的力量，就好比皇权是天授，皇帝是天子。

人创说认为：语言是人自己创造的，不是神赐予的。代表观点有以下几种。①摹声说：语言起源于人类对外界各种声音的模仿。②社会契约说：语言起源于人们的彼此约定。③手势说：在人类使用有声语言之前曾经历过一个手势语言的阶段。④感叹说：人类的有声语言是从抒发感情的各种叫喊声中演变来的。⑤劳动叫喊说：人类的有声语言从人的劳动叫喊声中发展而来。



图 3-1　劳动产生语音的需求

劳动创造说（恩格斯）认为："语言是从劳动中并和劳动一起产生的……"劳动提出了产生语言的社会需要（图 3-1），为语言的产生提供了心理和生理上的条件。劳动也改善了原始人的发音器官，为语言的产生提供了必要的生理条件。

语言是文化的一个重要组成部分，甚至可以说没有语言也就不可能有文化，只有通过语言才能把文化一代代传下去。语言是保持生活方式的一个重要手段，几乎每个文化集团都有自己独特的语言。

语言是在特定的环境中，为了生活的需要而产生的，所以特定的环境必然会在语言上打上特定的烙印。另外，语言是人们交流思想的媒介，因此，它必然会

对政治、经济和社会、科技，乃至文化本身产生影响。语言这种文化现象是不断发展的，其现今的空间分布也是过去扩散、变化和发展的结果，所以，只有摆在时空的环境里才能全面、深入地了解其与自然环境及人文环境的关系。

语言的地位，从人生的过程也可见一斑。婴儿从出生的第一天起就在学习语言，甚至从胎教开始就在学习语言；而文字则可以到课堂上再去学习。人不识字可以是正常人，但如果不懂语言，则与猴子差别不大。

（二）文字与语言的关系

关于文字，在前一章介绍文化的形式中已经讲了它的缘起。这里主要说明文字与语言的区别，从而更清晰地认识文字在文化传承中的地位。

文字是人类最重要的辅助交际工具，语言是人类最重要的交际工具，文字是记录语言的。文字的出现比语言的出现要晚得多。世界上现有的文字不过几千年的历史，但语言的出现却相当早。语言和人类一样古老，自从有了人类，就有语言。以史为鉴，可以知未来。看懂了这一点次序的差异，你就可以对 QQ、微信等为什么要在文字交流的基础上升级出语音工具了然。同样，你也可能在语音工具产生之前，就预测到语音工具的必然出现。有时社会进步，或者发明创新，差的就是这么点预见性。



图 3-2　仓颉像

对于文字的发明，古人认为是一件了不起的大事。《淮南子》里说：“昔者仓颉[1]（图 3-2）作书而天雨粟，鬼夜哭。”最能表示文字的神力的是符号，这是与口语里的咒语相当的东西。一般的文字也都沾上迷信的色彩，有字的纸不能乱扔，要放在有——“敬惜字纸”标签的容器里，积聚起来烧掉。文字里边当然也有避讳，嘴里不能说的名字，纸上也不能写；必得要写就得借用同音字，或者缺一笔。语言虽然可以作为文字的基础，但语言毕竟不等于文字，尽管各国科学界和宗教界做出了很大努力，但世界上还有一半的语言没有相应的文字。

语言是社会成员之间的联系纽带；没有语言，人类社会是组织不起来的。语

1　仓颉是黄帝时期造字的史官，被尊为“造字圣人”，也是道教中的文字之神。

言是通过口、耳交际的，本质上是通过声音来实现交际过程。文字的产生是人类社会发展史上的一个重要里程碑。文字的作用主要是记录语言、传递语音。具体来说，文字与语言的关系主要表现在以下几方面。[1]

- 突破了有声语言在时间和空间上的局限性，扩大了语言交际的范围。文字的发明克服了语言交际在时间和空间上的局限，文字通过将语言这种听觉符号转化为视觉符号，使一发即逝的语言可以“传于异地，留于异时”。这样一来，相隔千山万水的人也可以通过文字写成的语音相互交际。
- 文字通过书面语能更好地记录人类的文化。文字导致了书面语的产生，促进了语言的发展。文字在语言的基础上产生之后，又反作用于语言，对语言有着重要的影响。有了文字以后，人们可以把语言记录下来，使语言有了书面语这一新的存在形式。
- 文字能促进思维的发展。人类不仅通过一发即逝的声音表象思维，而且可以通过文字思维。文字使思维有了形体表象，可以在时空中留住，反复多次地琢磨。伴随着文字的出现，人类不仅可以通过文字文本进行超越时间和空间的交流，大容量地传承文化，而且加深了思考的深度。
- 语言没有阶级性。用来记录语言的文字也是为社会全体成员服务的，没有阶级性。文字就其性质来说，和语言一样，是人类社会的交际工具，不是哪一个阶级、阶层的专利品。
- 文字是研究古代社会生活的绝好材料，是文化的活化石。文字是社会发展到一定阶段的产物，古代社会的生活、历史通过文字记载得以保存下来，同时我们又可以透过文字本身看到古代社会生活的多方面的情况，因为文字也是一种文化现象，是古代社会遗留下来的活化石，古人的思维方式、认知水平等都在文字中有所反映。

通过比较文字与语言的关系，我们可以体会，信息技术本来是传递信息的，但有了计算机语言之后，就像文字有了书面语促进了语音和思维一样，它使信息深化并被加工，并正在促进人类向整体组织化，也就是国际化、地球人的方向进化。广泛的信息共享正在使国与国之间的关系潜移默化。

1 转自百度文库《论文字的作用》。



（三）印刷术

印刷术是中国古代劳动人民的四大发明之一。印刷术源自道家的雕版印刷，它活跃于隋朝。印刷术发明之前，文化的传播主要靠手抄的书籍。手抄费时、费事，又容易抄错、抄漏，既阻碍了文化的发展，又给文化的传播带来不应有的损失。印章和石刻给印刷术提供了直接的经验性的启示，用纸在石碑上墨拓的方法，直接为雕版印刷指明了方向。

北宋仁宗庆历元年至八年间，即公元1041—1048年间，一位名叫毕昇的普通劳动者发明了活字印刷术（图3-3）。沈括比毕昇小十几岁，是同时代的人，而且毕昇制造的陶活字后来归沈括的侄子所有，因此，沈括《梦溪笔谈》中关于毕昇发明活字印刷术的记载是翔实可信的。



图3-3　毕昇发明活字印刷术

一些欧洲人曾经把活字印刷术的发明归功于谷腾堡。谷腾堡是西德人，他发明了铅活字印刷术，大约是公元1440—1448年间的事，比毕昇发明陶活字印刷术整整晚了400年。

毕昇发明活字印刷术以后，朝鲜人民又开始用泥活字等方法印书，后来又采用木活字印书。到了13世纪，他们首先采用铜活字印书。中国使用铜活字印书比朝鲜稍晚。朝鲜人民还创造了铅活字、铁活字等。

活字印刷术的发明是印刷史上一次伟大的技术革命。活字印刷方法是先制成单字的阳文反文字模，然后按照稿件把单字挑选出来，排列在字盘内，涂墨印刷，印完后再将字模拆出，留待下次排印时再次使用。

然而，真正利用油印技术印刷文件的人是旅居英国的匈牙利人盖斯特泰纳。

1881 年左右，他用涂蜡的纤维纸作为模板，用铁笔把要印刷的资料刻于其上，铁笔刻写之处，纤维便出现微孔，然后将油墨刷于板上，用滚筒压紧推动，使油墨透过蜡板，黏附在下面的纸上。

发明家爱迪生在 20 世纪初也对孔版印刷进行过研究，他把铁笔与马达配合起来，通过控制马达来使铁笔在纸上刻划，制成油印版。虽然这个方法当时未得到广泛重视，未能投入实用，但其原理却启发了后人。

1888 年，盖斯特泰纳用打字机代替铁笔，他将打字机上的色带卸下，使字直接打在蜡纸上，字迹在蜡纸上留下痕迹。卸下蜡纸，铺于纸上，涂墨压印，获得了成功。10 余年后，奥地利人克拉博发明了旋转式油印机，使得油印的速度大大提高。

印刷术对人类的深远意义包括以下几方面。

- 印本的大量生产，使书籍留存的机会增加，减少了手写本因收藏有限而遭受绝灭的可能性。
- 印刷使版本统一，这与手抄本不可避免产生的讹误，有明显的差异。
- 印刷术的传入使欧洲宗教改革的主张广为传播。
- 在印刷术出现以前，虽然已有民族文学，但它对民族文学发展的影响极为深远。
- 印刷促进了教育的普及和知识的推广，书籍价格便宜使更多人可以获得知识，因而影响他们的人生观和世界观。

“设想一下，如果没有活字印刷术、没有印刷的书籍，我们的世界会变成怎样。”法国著名文学家、2008 年诺贝尔文学奖获得者勒・克莱齐奥在武汉大学为师生讲座时表示，活字印刷术的发明与应用，使人类文化迈向全球化时代。

如果说语言文字给我们的感受更像信息而不是技术，则印刷术无可争议是信息技术。印刷术发展到现在就是显示技术、打印技术、存储技术。在远古为了实现这些功能，把文字刻写在岩壁、树叶、兽骨、石块、树皮等自然材料上。由于记载文字的材料十分昂贵，因此，只能将重要事件做简要记载。大多数人的经验只能靠口头进行传播，这严重影响了社会文化的发展。相比现在的方便，古代就算是苦难的历程了。了解这些苦难，相信从事相关工作时，一定会别有一番感觉。在我们学习过了文化的概论之后，现在来重温这些历史，从实相和方法两个方面



来体会古人的思维境界和他们对信息技术的追求，将成为事业动力。

二、电报、电话与电视

（一）电报

19 世纪 30 年代，铁路迅速发展，迫切需要一种不受天气影响、没有时间限制又比火车跑得快的通信工具。此时，发明电报的基本技术条件（电池、铜线、电磁感应器）也已具备。1837 年，英国库克和惠斯通设计制造了第一个有线电报，且不断加以改进，发报速度不断提高。这种电报很快在铁路通信中获得了应用。他们的电报系统的特点是电文直接指向字母。

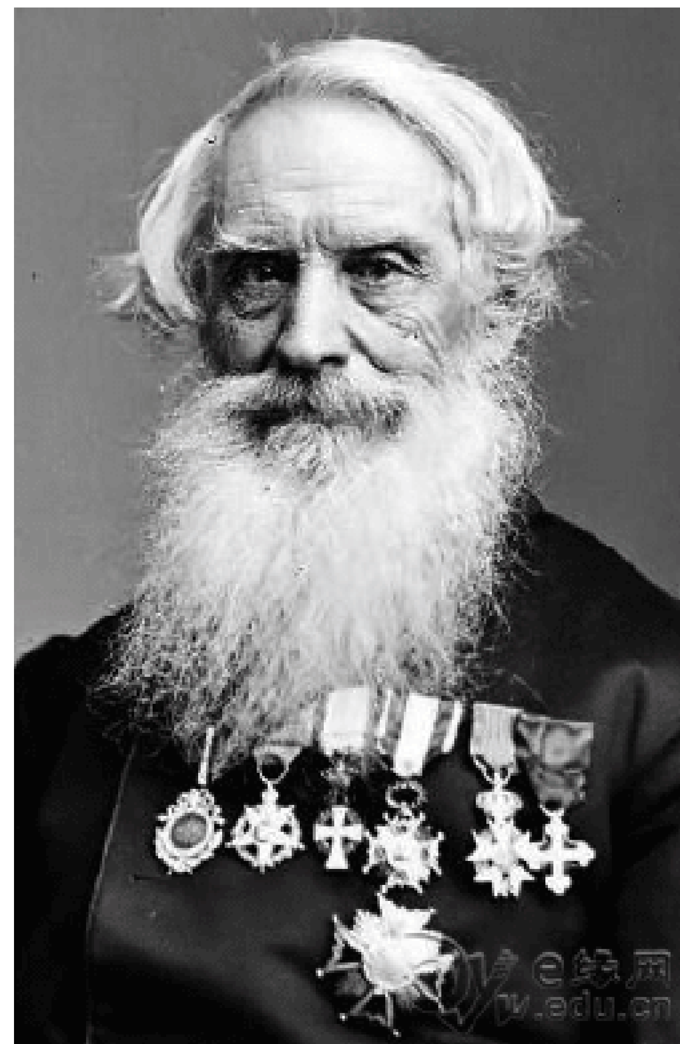


图 3-4　莫尔斯

与此同时，美国人莫尔斯（图 3-4）也对电报着了迷。他是一位画家，凭借着自己丰富的想象力和不屈不挠的奋斗精神，实现了许多人梦寐以求的目标。41 岁那年，在从法国学画后返回美国的轮船上，医生杰克逊将他引入了电磁学这个神奇世界。在船上，杰克逊向他展示了“电磁铁”，一通电就能吸起铁的器件，一断电铁器就掉下来。还说“不管电线有多长，电流都可以神速通过”。这个小玩意儿使莫尔斯产生了遐想：既然电流可以瞬息通过导线，那能不能用电流来传递信息呢？为此，他在自己的画本上写下了“电报”字样，立志要完成用电来传递信息的发明。

回美国后，他全身心地投入到研制电报的工作中去。他拜著名的电磁学家亨利为师，从头开始学习电磁学知识。他买来了各种各样的实验仪器和电工工具，把画室改为实验室，夜以继日地埋头苦干。他设计了一个又一个方案，绘制了一幅又一幅草图，进行了一次又一次试验，但得到的是一次又一次的失败。在深深的失望之中，好几次他都想重操旧业。然而，每当他拿起画笔看到画本上自己写的“电报”字样时，又被当初立下的誓言所激励，立即从失望中抬起头来。

他冷静地分析了失败的原因，认真检查了设计思路，发现必须寻找新的方法来发送信号。1836 年，莫尔斯终于找到了新方法。他在笔记本上记下了新的设计方案：“电流只要停止片刻，就会现出火花。有火花出现可以看成是一种符号，没有火花出现是另一种符号，没有火花的时间长度又是一种符号。这三种符号组

合起来可代表字母和数字，就可以通过导线来传递文字了。”我们如今看起来是多么简单的事啊！但莫尔斯是世界上第一个想到用点、划和空白的组合来表示字母，是多么不容易啊！这种用编码来传递信息的构想是多么伟大，多么奇特！这样，只要发出两种电符号就可以传递信息，大大简化了设计和装置。莫尔斯的奇特构想，即著名的“莫尔斯电码”，是电信史上最早的编码，是电报发明史上的重大突破。

莫尔斯在取得突破以后，马上就投入到紧张的工作中去，把设想变为实用的装置，并且不断地加以改进。1844 年 5 月 24 日，是世界电信史上光辉的一页。莫尔斯在美国国会大厅里，亲自按动电报机按键。随着一连串嘀嘀嗒嗒声响起，电文通过电线很快传到了数十千米外的巴尔的摩。他的助手准确无误地把电文译了出来。莫尔斯电报的成功轰动了美国、英国和世界其他各国，他的电报很快风靡全球。

19 世纪后半叶，莫尔斯电报已经获得了广泛的应用。

作为艺术家出身的莫尔斯在电报实用性方面做出的成果，主要是用点划两个元素编制了 48 个字符的电报代码。首先，在电报装置中采用电磁铁使接收到的信号明显增强；其次，第一个实现了电报信号的远距离传输。尽管其电报发明专利权引起了很大的争议和多次诉讼，但由于他在电报完善过程中独特的贡献，最终确立了他的电报发明者的历史地位。

从莫尔斯的经历我们可以看到，信息技术是全民的追求，是人类的梦想，这种梦想轻易地将一位画家改造成电报发明者。从故事中也可以看出选择和使命感对成功的重要性。

（二）电话

在美国波士顿法院路 109 号楼的门上，钉着一块青铜板子，上面用醒目的金字写着：“1875 年 6 月 2 日，电话在这里诞生。”这栋光荣的楼房，就是发明家贝尔（图 3-5）进行电话机试验并取得成功的地方。

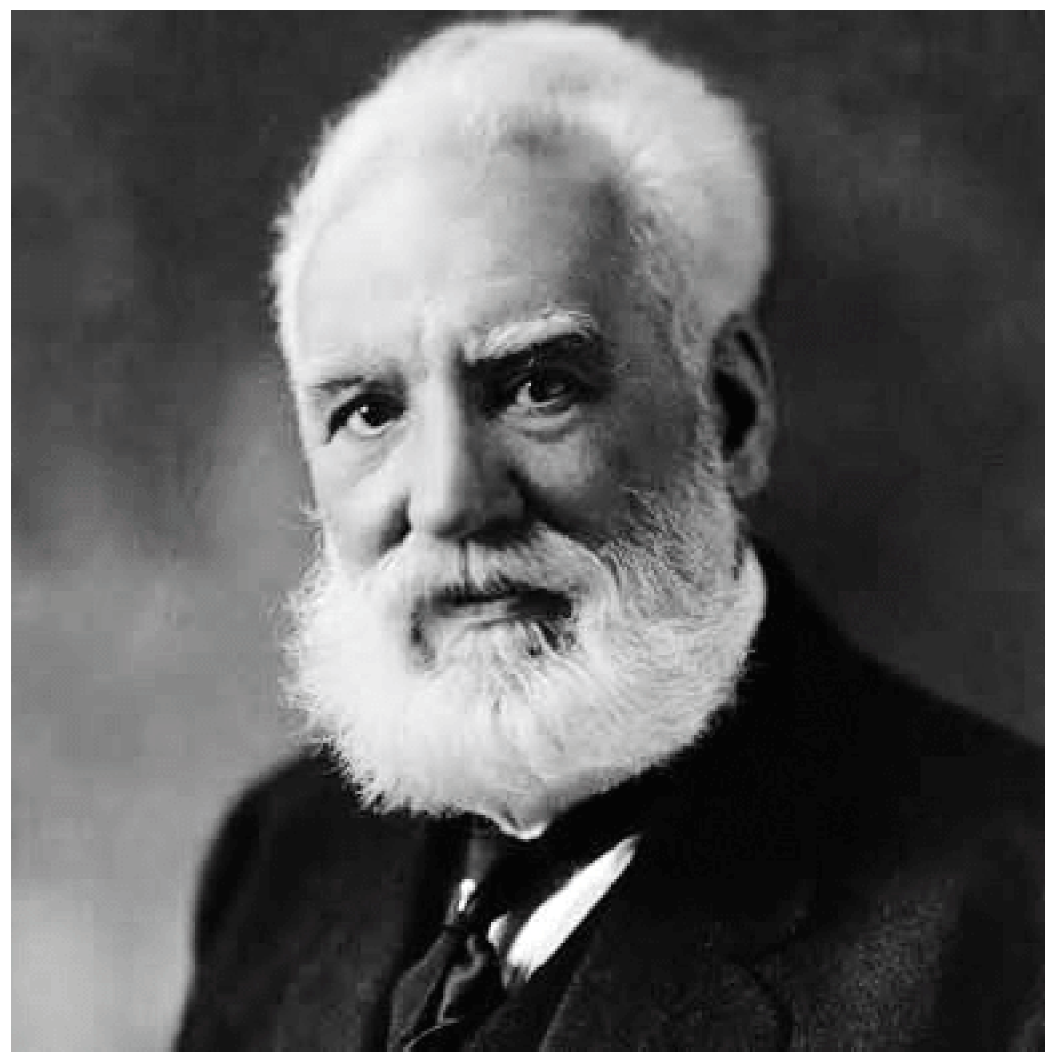


图 3-5　贝尔

电话发明前，电报已经发明了，但电报有

很大的局限性，它只能传达简单的信息，而且要译码，很不方便。于是，年轻的贝尔开始琢磨，怎样能找到一种可以直接传播声音的装置，让人们可直接通话交谈呢？一次，他正在欣赏留声机播放的音乐，突然联想到，这留声机不正是一种电声转换装置吗？于是，贝尔开始仔细地研究留声机的构造与原理，后来终于发现，声波振动所具有的力可以作用在一簧片上，这簧片将声波转换成电流，再结合电极的装置，这样就形成了电话机的最初结构。这里，他第一次运用了类比方法。

但试验下来发现，这一装置并不能传播声音，原因在于空气中的声波能量太弱，不能推动簧片振动。怎么办呢？这时，贝尔就想到了人的耳朵。为了弄清人耳是怎样听到声音的原理，他从一个朋友那里借来了一个完整的人耳标本进行仔细研究，从而了解到：人耳之所以能听到声音，首先是声波使小而薄的鼓膜振动，然后鼓膜再推动比较大的耳朵听骨振动，从而产生听觉。通过类比，贝尔想，既然这小而薄的耳膜可以推动较大的听骨，那么，用一张小而薄的振动膜也应该可以推动簧片振动。于是，他与他的助手一起动手做了两台粗糙的样机，进行通话试验，结果尽管他们拼命呼叫，簧片也振动了，但就是听不到声音。问题出在什么地方呢？他们苦苦思索着。一天，在紧张的工作之余，贝尔推开窗户想呼吸一下新鲜空气。此时，一阵悠扬的吉他声从远处传来，使人心旷神怡。他听着听着，情不自禁地跳了起来。因为由吉他想到了助音箱。他知道，这吉他声之所以能传得很远，单凭琴弦的振动是不行的，还得借助音箱的作用。同样，也可以用助音箱来提高电话机的灵敏度。于是，贝尔立即动手设计助音箱草图，又与助手一起连夜赶制了一台有助音箱的电话机。这里，贝尔第三次用类比方法打开了思路。

第二天，他们两人在相隔百米的两间房里进行新的试验。一切准备就绪，这时，贝尔往电池里加入硫酸时，一不小心，一些硫酸溅到了他的腿上，痛得他直叫喊：“华特生先生，你快来呀！”这声音竟通过电话线传到了华特生那边。就这样，世界上第一台电话机诞生了，而它所传递的第一句话竟是一个呼救声！

1876 年 2 月 14 日，这项发明获准专利登记。不久，贝尔电话公司成立。当时的电话体积大得惊人，像个大箱子，发话人必须大声喊叫，而且只能在小城市范围内通话。

开发和完善电话技术的任务又落在大发明家爱迪生身上。他对贝尔的电话结



构进行了革命性的改造，用碳粒接触来控制电流强度。同时，华生又增加了磁性电铃，制造了交换台设备。这时，电话才逐步达到完善地步。

1948 年以来，晶体管逐步取代了继电器和其他通信装置。1960 年科学家又发明按键号盘，使用晶体管发出音频。近年来，又发展了用激光作为载波源的激光电话和代替主人回话的记录电话等，使电话成为现代生活不可缺少的工具。

格雷、贝尔、华生、爱迪生等作为电话发明的先驱而载入史册，贝尔电话公司的大名，迄今仍誉满全球。

（三）电视

1883 年圣诞节，德国电气工程师尼普科夫用他发明的“尼普科夫圆盘”使用机械扫描方法，做了首次发射图像的实验。每幅画面有 24 行线，且图像相当模糊。

1908 年，英国肯培尔·斯文顿、俄国罗申克夫提出电子扫描原理，奠定了电视技术的理论基础。

1923 年，电视的发明者之一美籍前苏联人兹瓦里金（又译维拉蒂米尔·斯福罗金）发明静电积贮式摄像管。1923 年发明电子扫描式显像管，这是电视摄像术的先驱。

1925 年，英国约翰·洛奇·贝尔德（图 3-6），根据“尼普科夫圆盘”进行了新的研究工作，发明机械扫描式电视摄像机和接收机。当时画面分辨率仅 30 行线，扫描器每秒只能 5 次扫过扫描区，画面本身仅 2 英寸高，一英寸宽。在伦敦一家小商店向公众做了表演。

1926 年，电视的发明者之一贝尔德向英国报界做了一次播发和接收电视的表演。

1927—1929 年，贝尔德通过电话电缆首次进行机电式电视试播，首次短波电视试验，英国广播公司开始长期连续播发电视节目。

1930 年，实现电视图像和声音同时发播。

1931 年，首次把影片搬上电视银幕。人们在伦敦通过电视欣赏了英国著名的地方赛马会实况转播。



图 3-6　约翰·洛奇·贝尔德

电视的发明者之一美国人费罗·法恩斯沃斯发明了每秒钟可以映出25幅图像的电子管电视装置。

1936年，英国广播公司采用贝尔德机电式电视广播，第一次播出了具有较高清晰度、步入实用阶段的电视图像。

1939年，美国无线电公司开始播送全电子式电视。瑞士菲普发明第一台黑白电视投影机 。

1940年，美国古尔马研制出机电式彩色电视系统。

1949年12月17日，开通使用第一条敷设在英国伦敦与苏登·可尔菲尔特之间的电视电缆。

1951年，美国H.洛发明三枪荫罩式彩色显像管，洛伦期发明单枪式彩色显像管。

1954年，美国得克萨斯仪器公司研制出第一台全晶体管电视接收机。

1966年，美国无线电公司研制出集成电路电视机。三年后又生产出具有电子调谐装置的彩色电视接收机。

1972年，日本研制出彩色电视投影机。

1973年，数字技术用于电视广播，实验证明数字电视可用于卫星通信。

1976年，英国完成“电视文库”系统的研究，用户可以直接用电视机检查新闻、书报或杂志。

1977年，英国研制出第一批携带式电视机。

1979年，世界上第一个“有线电视”在伦敦开通。它是由英国邮政局发明的，能将计算机里的信息通过普通电话线传送出去并显示在用户电视机屏幕上。

1981年，日本索尼公司研制出袖珍黑白电视机，液晶屏幕仅2.5英寸，由电池供电。

1984年,日本松下公司推出“宇宙电视”。该系统的画面宽3.6米,高4.62米,相当于210英寸，可放置在小型卡车上，在小街和广场等需要的地方播放。系统中采用了松下独家研制的“高辉度彩色发光管”，即使是白天，在室外也能得到色彩鲜艳、明亮的图像。

1985年3月17日，在日本举行的筑波科学万国博览会上，索尼公司建造的超小屏幕彩色电视墙亮相。它位于中央广场上，长40米、高25米，面积达

1000 平方米，整个建筑有 14 层楼房那么高。相当于一台 1857 英寸彩电。超大屏幕由 36 块小型发光屏组成，每块重 1 吨，厚 1.8 米，4 行 9 列，作品共有 45 万个彩色发光元件。通过其顶部安装的摄像机，可以随时显示会场上的各种活动，并播放索尼公司的各种广告性录像。

1985 年，英国电信公司（BT）推出综合数字通信网络。它向用户提供话音、快速传送图表、传真、慢扫描电视终端等。

1991 年 11 月 25 日，日本索尼公司的高清晰度电视开始试播，观看高清晰度电视的距离不是过去屏高的 7 倍而是 3 倍，且伴音逼真，采用 4 声道高保真立体声，富有感染力。

1995 年，日本索尼公司推出超微型彩色电视接收机，只有手掌一样大小，重量为 280 克。具有扬声器，也有耳机插孔，液晶显示屏约 5.5 厘米，画面看起来虽小，但图像清晰，其最明显的特点是：以人的身体作天线来取得收视效果，看电视时将两根引线套在脖子上，就能取得室外天线般的效果。

1996 年，日本索尼公司向市场推出“壁挂”式电视（图 3-7）：其长 60 厘米、宽 38 厘米，而厚度只有 3.7 厘米，重量仅 1.7 千克，犹如一幅壁画。



图 3-7　壁挂式电视

上面列出了一个产品历史的百年画卷，表现了信息技术持续改进的必然过程。产品的生命周期缩短，更新换代的频率越来越快。在这个过程中，我国企业通过引进技术，倒闭的速度也几乎一样快，直至我们的研发能力逐步地跟进。

三、计算机与互联网

（一）计算机

计算机（computer）俗称电脑，是一种用于高速计算的电子计算机器，可以进行数值计算，又可以进行逻辑计算，还具有存储记忆功能。它是能够按照程序运行，自动、高速处理海量数据的现代化智能电子设备。它由硬件系统和软件系统所组成，没有安装任何软件的计算机称为裸机。它可分为超级计算机、工业控

制计算机、网络计算机、个人计算机、嵌入式计算机五类，较先进的计算机有生物计算机、光子计算机、量子计算机等。

计算机的发明者是约翰·冯·诺依曼。计算机是20世纪最先进的科学技术发明之一，对人类的生产活动和社会活动产生了极其重要的影响，并以强大的生命力飞速发展。它的应用领域从最初的军事科研应用扩展到社会的各个领域，已形成了规模巨大的计算机产业，带动了全球范围的技术进步，由此引发了深刻的社会变革，计算机已遍及一般学校、企事业单位，进入寻常百姓家，成为信息社会中必不可少的工具。

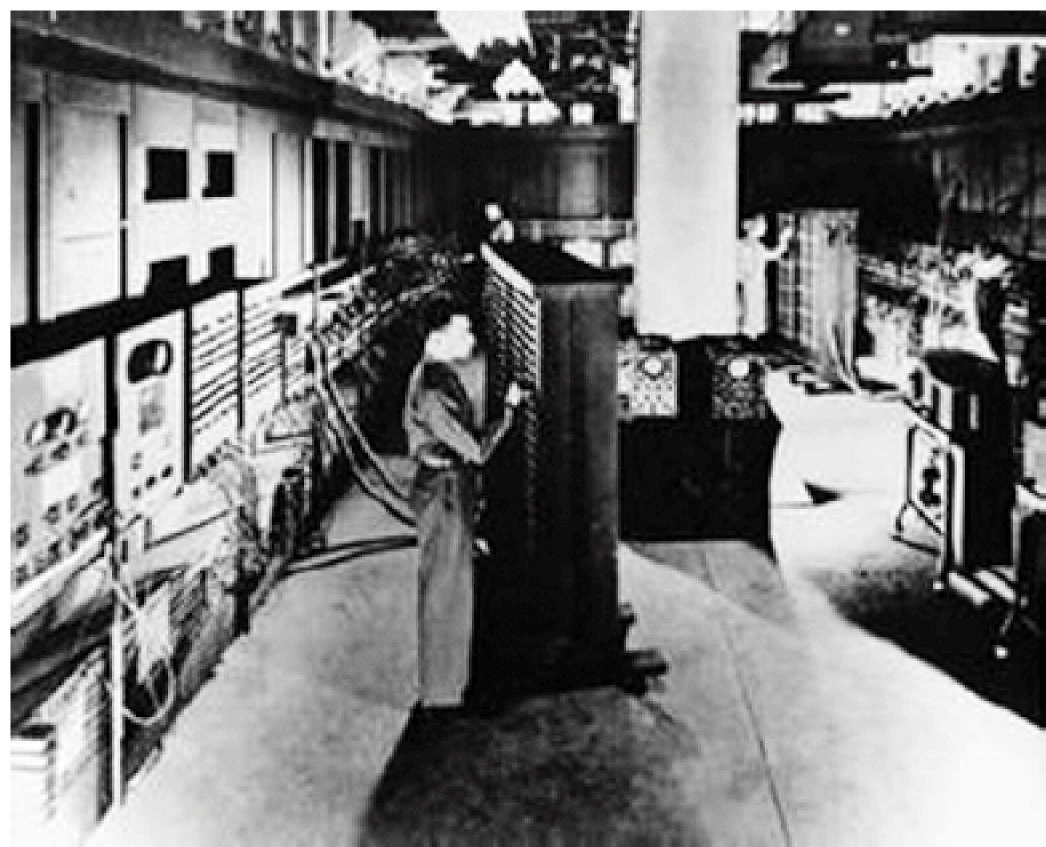
计算工具的演化经历了由简单到复杂、从低级到高级的不同阶段，例如从“结绳记事”中的绳结到算筹、算盘计算尺、机械计算机等。它们在不同的历史时期发挥了各自的历史作用，同时也启发了电子计算机的研制和设计思路。

1889年，美国科学家赫尔曼·何乐礼研制出以电力为基础的电动制表机，用以存储计算资料。

1930年，美国科学家范内瓦·布什造出世界上首台模拟电子计算机。

1946年2月14日，由美国军方定制的世界上第一台电子计算机“电子数字积分计算机”（Electronic Numerical And Calculator，ENIAC）在美国宾夕法尼亚大学问世。ENIAC（中文名：埃尼阿克）是美国奥伯丁武器试验场为了满足计算弹道需要而研制成的，这台计算器使用了17 840支电子管，大小为80英尺 ×8英尺，重达28t（吨），功耗为170kW，其运算速度为每秒5000次的加法运算，造价约为487 000美元。ENIAC的问世具有划时代的意义，表明电子计算机时代的到来。在之后60多年里，计算机技术以惊人的速度发展，没有任何一门技术的性能价格比可以在30年内增长6个数量级。

⊠ 第1代：电子管数字机（1946—1958年）（图3-8）


图 3-8　电子管计算机

硬件方面，逻辑元件采用的是真空电子管，主存储器采用汞延迟线、阴极射线示波管静电存储器、磁鼓、磁芯；外存储器采用的是磁带。软件方面采用的是机器语言、汇编语言。应用领域以军事和科学计算为主。特点是体积大、



功耗高、可靠性差。速度慢（一般为每秒数千次至数万次）、价格昂贵，但为以后的计算机发展奠定了基础。

☒ 第 2 代：晶体管数字机（1958—1964 年）

软件方面为操作系统、高级语言及其编译程序。应用领域以科学计算和事务处理为主，并开始进入工业控制领域。特点是体积缩小、能耗降低、可靠性提高、运算速度提高（一般为每秒数十万次，可高达 300 万次）、性能比第 1 代计算机有很大提高。

☒ 第 3 代：集成电路数字机（1964—1970 年）

硬件方面，逻辑元件采用中、小规模集成电路（MSI、SSI），主存储器仍采用磁芯。软件方面出现了分时操作系统以及结构化、规模化程序设计方法。特点是速度更快（一般为每秒数百万次至数千万次），而且可靠性有了显著提高，价格进一步下降，产品走向了通用化、系列化和标准化等。应用领域开始进入文字处理和图形图像处理领域。

☒ 第 4 代：大规模集成电路机（1970 年至今）

硬件方面，逻辑元件采用大规模和超大规模集成电路（LSI 和 VLSI）。软件方面出现了数据库管理系统、网络管理系统和面向对象语言等。1971 年世界上第一台微处理器在美国硅谷诞生，开创了微型计算机的新时代。应用领域从科学计算、事务管理、过程控制逐步走向家庭。

为了解决资源共享问题，单一计算机很快发展成计算机联网，实现了计算机之间的数据通信、数据共享。通信介质从普通导线、同轴电缆发展到双绞线、光纤导线、光缆；电子计算机的输入输出设备也飞速发展起来，扫描仪、绘图仪、音频视频设备等，使计算机如虎添翼，可以处理更多的复杂问题。20 世纪 80 年代末多媒体技术的兴起，使计算机具备了综合处理文字、声音、图像、影视等各种形式信息的能力，日益成为信息处理最重要和必不可少的工具。

至此，我们可以初步认为：信息技术是以微电子和光电技术为基础，以计算机和通信技术为支撑，以信息处理技术为主题的技术系统的总称，是一门综合性的技术。电子计算机和通信技术的紧密结合，标志着数字化信息时代的到来。



（二）互联网

互联网始于 1969 年的美国，又称因特网。美军在 ARPA（阿帕网，美国国防部研究计划署）制定的协定下将美国西南部的大学 UCLA（加利福尼亚大学洛杉矶分校）、Stanford ResearchInstitute（斯坦福大学研究学院）、UCSB（加利福尼亚大学）和 University of Utah（犹他州大学）的四台主要的计算机连接起来。这个协定由剑桥大学的 BBN 和 MA 执行，在 1969 年 12 月开始联机。

1968 年，参议员 TedKennedy（特德 • 肯尼迪）听说 BBN 赢得了 ARPA 协定作为内部消息处理器（IMP），特德 • 肯尼迪向 BBN 发送贺电祝贺他们在赢得“内部消息处理器”协议中表现出的精神。

1978 年，UUCP（UNIX 和 UNIX 拷贝协议）在贝尔实验室被提出来，1979 年，在 UUCP 的基础上新闻组网络系统发展起来。新闻组（集中某一主题的讨论组）紧跟着发展起来，它为在全世界范围内交换信息提供了一个新的方法。然而，新闻组并不认为是互联网的一部分，因为它并不共享 TCP/IP 协议，它连接着遍布世界的 UNIX 系统，并且很多互联网站点都充分地利用新闻组。新闻组是网络世界发展中的非常重大的一部分。

1989 年，在普及互联网应用的历史上又一个重大的事件发生了。TimBerners 和其他在欧洲粒子物理实验室的人——这些人在欧洲粒子物理研究所非常出名，提出了一个分类互联网信息的协议。这个协议，1991 年后称为 World Wide Web，基于超文本协议——在一个文字中嵌入另一段文字——连接的系统，当你阅读这些页面的时候，你可以随时用它们选择一段文字链接。尽管它出现在 gopher 之前，但发展十分缓慢。

20 世纪 90 年代初期，随着 WWW 的发展，Internet 逐渐走向民用。WWW 良好的界面大大简化了 Internet 操作的难度，使得用户的数量急剧增加，许多政府机构、商业公司意识到 Internet 具有巨大的潜力，于是纷纷大量加入 Internet，这样 Internet 上的点数量大大增长，网络上的信息五花八门、十分丰富，如今 Internet 已经深入到人们生活的各个部分，通过 WWW 浏览、电子邮件等方式，人们可以及时地获得自己所需的信息，Internet 大大方便了信息的传播，给人们带来一个全新的通信方式，可以说 Internet 是继电报、电话发明以来人类通信方式的又一次革命。



第二节 IT文化的传承

一、通信文化沉淀

通信在古代人类的生活与生产中由于需要而创造出很多种方式，主要有：吹喇叭传信、击鼓传声、烽火台上用烽火狼烟传递军情、用驿站骑马传递文书、飞鸽传信、徒步送信、风筝报信、马拉松传递、热气球邮递等。古代信息传递方式还有：喊叫联络、鸿雁传书、诸葛亮发明的孔明灯、漂流瓶、灯塔引航、旗语等方式。

在这些通信过程中，也留下了许多故事和诗篇。其中承载着对通信状况的描述，也表现了人们对通信的需求、期盼。例如，“好风千里传佳信，兄弟情长两心知”，“烽火连三月，家书抵万金”。

文化重视历史记载、感人故事，通过这些故事的线索、场景来记录人们的遭遇和感悟，留给后人去研究思考。

（一）烽火戏诸侯

烽火，古代边防军事通信的重要手段，烽火的燃起表示国家战事的出现。古代在边境建造烽火台，通常台上放置干柴，遇有敌情时则燃火以报警——通过山峰之间的烽火迅速传达信息。

《史记·周本记》中有这样的记载：“褒姒不好笑，幽王欲其笑万方，故不笑。幽王为烽燧大鼓，有寇至则举烽火。诸侯悉至，至而无寇，褒姒乃大笑。幽王说（即“悦”）之，为数举烽火。其后不信，诸侯益亦不至。”（图 3-9）



图 3-9 烽火戏诸侯

远在周代我国就有了烽火传递信息的方法，烽火作为一种原始的声光通信手段，服务于古代军事战争。从边境到国都以及边防线上，每隔一定距离就筑起一座烽火台。内储柴草，当敌人入侵时，便一个接一个地点燃起烽火报警，各路诸侯见到烽火，马上派

兵相助，抵抗敌人。

西周时期，为了防备敌人入侵，采用“烽隧”作为边防告急的联络信号。在古史书《周礼》中有这样一段记载：在各国从边疆到腹地的通道上，每隔一段距离，筑起一座烽火台，接连不断，台上有桔槔，桔槔头上有装着柴草的笼子，敌人入侵时，烽火台一个接一个地燃放烟火传递警报。每逢夜间预警，守台人点燃笼中柴草并把它举高，靠火光给领台传递信息，称为“烽”，白天预警则点燃台上积存的薪草，以烟示急，称为“燧”。古人为了使烟直而不弯，以便远远就能望见，还常以狼粪代替薪草，所以又别称狼烟。周朝规定：天子举烽燧各地诸侯必须马上带兵前去救援，共同抵抗敌人。由此可见，烽燧制度的实施，意味着早在周时就已出现了庞大而又完善的军事信息联系网络。

从这个故事，我们看到，通信技术的运用总是与一定的规则相联系，现在这些规则多为协议的方式，破坏规则的后果很严重，而规则的创新往往意味着新技术的出现。

（二）驿站

关于驿站，唐代诗人杜牧曾作过诗歌：“长安回望绣成堆，山顶千门次第开。一骑红尘妃子笑，无人知是荔枝来。”这首脍炙人口的诗歌，讽刺唐玄宗为了爱吃鲜荔枝的杨贵妃动用国家驿站运输系统，不惜国家财政的血本，从南方运送荔枝到长安。

驿站是国家出现以后，政府专门为传递公文和军情所设置的通信机构，至今已有3000年（也有人认为驿站的历史已有4000多年）历史，其建设和营运费用是国家财政的重要支出。早期的公文和军情主要依靠人力步递，故在春秋时期，人们把边境内外传递文书的机构叫做“邮”。邮距为25公里，是一个成年人当天能往返的距离。图3-10为武隆驿站。



图3-10　武隆驿站

秦始皇统一中国后所设置的“十里一亭”，是乡以下以维持治安为主体的行政架构，用于实现国家的行政管理和治安

职能，而在交通干线上的“亭”又兼有公文通信功能，被时人称为“邮亭”。这种“邮亭”就是秦代以步行递送的通信机构。

汉初“改邮为置”，即改人力步行递送为骑马快递，并规定“三十里一驿”，传递区间由春秋时的 25 公里扩大为 150 公里。为了扩大功能，满足国家管理的需要，汉代还逐步将单一置骑传送公文军情的“驿”，改造成为兼有迎送过往官员和专使职能的机构。到了开放的唐代，国际交流频繁，各国使节和官员公差往来大为增加，朝廷干脆改驿为馆驿，以突出其迎来送往的“馆舍”功能。在盛唐时，全国有馆驿 1643 个，从事驿站工作的人员有两万多人，其中 80% 以上为被征召轮番服役的农民。

由于财政对馆驿支出安排费用有限，而实际耗费巨大，为保证正常运转，唐代前期一般由政府指定当地富户主持,并任命其为“将”或“捉驿”(“捉”即掌握、主持之意)，负责对驿丁的管理、馆舍的修缮、接待和通信工作及其月报的报送，并出资弥补驿站的亏损。而有些头脑灵活的驿将则利用馆驿社会交往之便从事商业活动，不仅可达到“以商补亏”的目的，而且还有利可图。例如定州富户何名远负责三个馆驿管理，几年便成为闻名遐迩的工商巨贾。

驿站是一种信息传递过程的组织化。邮局、快递公司是这一形式的继承，互联网站点则是进化形态。

(三)信鸽

信鸽(图 3-11)，人们称它为“空中天使”，它有着非凡的归巢能力，所以人们常用它来传递消息和情报。例如，在 1870—1871 年的普法战争中，巴黎被普鲁士军队重重围困，是信鸽把消息送到了援军手中，解除了巴黎之危。至今法国人对鸽子仍然情有独钟，法国因此被誉为“鸽子王国”。

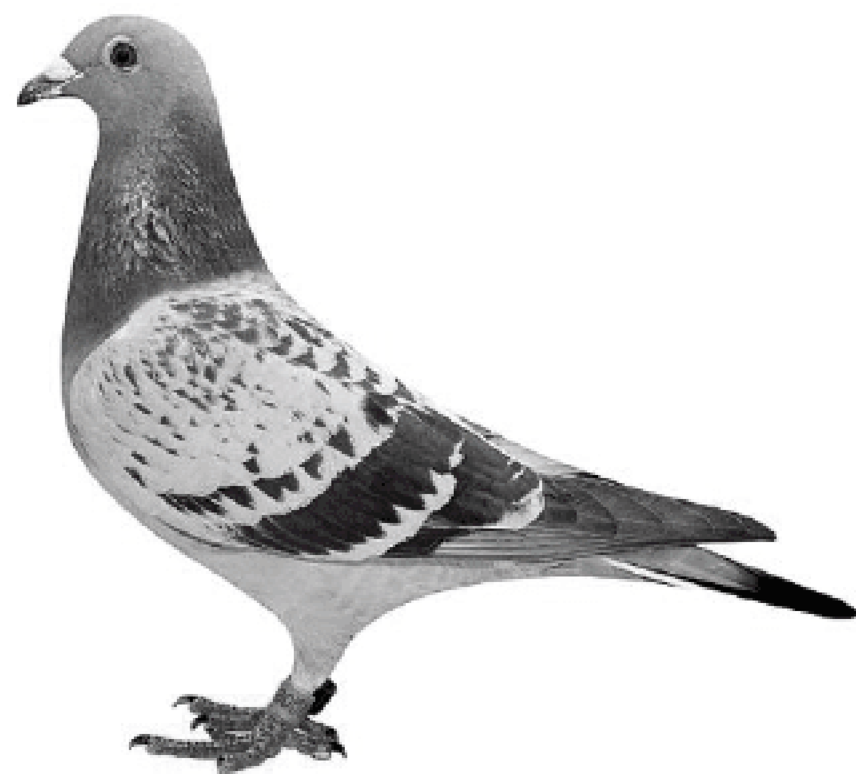


图 3-11　信鸽

古罗马人很早就已经知道鸽子具有归巢的本能。在体育竞赛过程中或结束时，通常放飞鸽子以示庆典和宣布胜利。古埃及的渔民，每次出海捕鱼多带有鸽子，以便传递求救信号和鱼汛消息。奥维德(公元前 43 年—公元 17 年)在一本著作中记述了一个叫陶罗斯瑟内斯的人，把一只鸽子染成紫色后放出，让它飞回到琴



纳家中，向那里的父亲报信，告知他自己在奥林匹克运动会上赢得了胜利。古代中东地区巴格达有个统治者苏丹·诺雷丁·穆罕默德，在巴格达和他的帝国各城之间建立起一个信鸽通信网，形成一座著名的信鸽邮局。非洲商业船队也将鸽子置放在船上作为海运帮手，不时放出鸽子通知岸上轮船到达等。

相传我国楚汉相争时，被项羽追击而藏身废井中的刘邦，放出一只鸽子求援而获救。五代后周王仁裕（公元 880—956 年）在《开元天宝遗事》著作中辟有“传书鸽”章节，书中称：“张九龄少年时，家养群鸽，每与亲知书信往来，只以书系鸽足上，依所教之处，飞往投之，九龄目为飞奴，时人无不爱讶。”由此可见，我国唐代已利用鸽子传递书信。另外，张骞、班超出使西域时，也是利用鸽子来传递信息。

至 19 世纪初叶，人类对鸽子的利用更为广泛，在人类的军事冲突史中（第一次世界大战、第二次世界大战中都曾经有卓越的表现，至今的动画片都还有信鸽在第二次世界大战中的传奇历史和卓越贡献），它是最早并最多效力于主人的。著名的滑铁卢战役的结果就是由信鸽传递到罗瑟希尔德斯的。在今天，人类利用它进行隐蔽通信，海上航行利用它与陆上联系，森林保护巡逻队有效地使用信鸽跟总部联系等。

人与动物之间的亲密关系，是人类文明的一个重要的组成部分，动物的许多能力是人类所不具备的。

（四）马拉松

马拉松赛跑来源于人类最原始的军事通信形式——奔跑。

马拉松赛是一项长跑比赛项目，其距离为 42.195 公里（也有说法为 42.193 公里，但比赛都是用 42.195 公里）。

这个比赛项目的起源要从公元前 490 年 9 月 12 日发生的一场战役讲起。

这场战役是波斯人和雅典人在离雅典不远的马拉松海边发生的，史称希波战争，雅典人最终获得了反侵略的胜利。为了让故乡人民尽快知道胜利的喜讯，统帅米勒狄派一个叫菲迪皮茨的士兵回去报信。

菲迪皮茨是个有名的“飞毛腿”，为了让故乡人早知道好消息，他一个劲地快跑，当他跑到雅典时，已上气不接下气，激动地喊道“欢……乐吧，雅典人，



我们……胜利了。”说完，就倒在地上死了。图 3-12 是菲迪皮茨的雕像。

为了纪念这一事件，在 1896 年举行的现代第一届奥林匹克运动会上，设立了马拉松赛跑这个项目，把当年菲迪皮茨送信跑的里程——42.193 公里作为赛跑的距离。



图 3-12 “马拉松第一人”菲迪皮茨的雕像

快速高效的通信，对于人类来说，是可以付出高昂的代价的。这也包括不计成本地更新换代。柯达相机就曾因把技术锁进抽屉，未能第一时间采用数字照相技术而惨遭淘汰。

二、现代信息技术文明

20 世纪人类取得了一系列科学技术的辉煌成就，并形成了电子信息、生物技术、新材料技术、航天航空、原子能等高技术领域和高技术产业。当今可以说，现代科学技术极大地改变了人类社会的面貌，加快了人类文明发展的历程，其中信息技术作为现代科学技术体系中的前导要素，它所引发的社会信息化则正在迅速改变社会的面貌、改变人们的生产方式和生活方式，即对社会生活产生着巨大的影响。因此，信息技术对经济和社会影响面最广、影响力最大、影响持续时间最长，并且也已成为世界各国实现政治、经济、文化发展目标最重要的技术。

（一）现代信息技术的发展趋势

自 20 世纪中期计算机问世以来，特别是进入 20 世纪 90 年代，信息技术日新月异，其发展速度越来越快，有力地推动着社会生产力的发展和进步。

- 一是微电子技术的加速发展导致芯片的运算能力及性能价格比继续按几何级数的定律增长，从而带动软件、通信、信息等技术的应用达到前所未有的发展水平。目前集成电路芯片集成度、存储器容量平均每 18 个月就要翻一番。据国际权威机构曾预测，按照发展速度，到 2012 年，芯片加工精度将达到 0.05 微米，芯片集成度可达上千亿个元件。目前芯片加工精度已经达到 22 纳米，正在向 15 纳米以下进军。

⊠ 二是信息的数字转换处理技术走向成熟，从而为大规模、多领域的信息产品制造和服务创造了条件。在通信方面，从传输、交换到终端设备，从有线通信到无线通信，正在全面走向数字化，促进了通信技术从低速向高速、从单一语音通信向多媒体数据通信转变。

⊠ 三是软件技术的高速发展成倍地扩大了信息技术的应用范围和功能。软件技术正从以计算机为中心向以多媒体信息服务为中心转变。软件和芯片设计的相互融合和渗透，将把高速处理器、大容量存储器、高速光通道和先进的人机自然交互充分地结合和利用起来，使网络高速智能化。随着数字化技术的发展，计算机、电信与媒体技术的融合已成为必然，使得通信网和计算机的功能倍增，从而大大拓宽了信息的应用范围，促进网络经济的形成。电子商务、远程教育、远程医疗、家庭办公、电子媒体、网上娱乐等新型通信与信息服务方式的生产与发展，将使信息技术日益广泛地进入社会生产、生活的各个领域。

各国为了在信息化的全球竞争中保持信息技术的先进，纷纷制定了本国的信息发展战略，从国家高度规划以网络为核心的信息基础设施建设。美国率先于 1993 年提出建设“国家信息基础”，即“信息高速公路”，预计整个计划投资 4000 亿　5000 亿美元，耗时 20 年以上。欧盟先是于 1994 年公布了“欧洲信息计划”，1997 年又提出建设“知识化欧洲”计划，预计在 10 年中投资 900 亿法郎。日本制定了曼陀罗（MANDARA）计划，拟于 2015 年将光纤送到每一个企业和家庭。此外，其他一些国家也提出了类似的计划，如印度于 1998 年提出了“信息产业超级大国”战略目标、新加坡提出了“信息岛计划”、韩国提出了“头脑国家”战略。

（二）信息产业异军突起

随着微电子技术、计算机硬件与软件技术、信息网络技术、系统集成技术等现代信息技术的发展，信息产业逐渐成为知识经济时代的先导产业。特别是 20 世纪 80 年代以来，世界信息产业高速发展。据统计，近几年，世界信息产业每年至少以 10% 的速度递增，远远超过世界国民生产总值的增长速度。据预测，今后几年世界信息产业增长率将高达 30%，成为全球最大的产业。信息产业的高



速发展给低通胀、高就业和高增长的新经济提供了有力支撑。美国正在用信息化重新定义“现代化”，从而对那些把工业化当做“现代化”的国家构成居高临下的威胁。

信息技术作为人们进行交流、联系、沟通、协调的重要手段，已经成为加速世界经济、社会、军事、科技、文化等发展的技术基础。信息技术的研发和应用正在催生新的经济增长点，以网络商务为代表的信息产业在全球范围内带来了日益广泛、深刻的影响。

（三）电子政府与网络世界

从世界范围来看，推进政府部门办公自动化、网络化、电子化，全面信息共享已是大势所趋。近年来，欧美日等主要国家相继规划用网络构建“电子化政府”或“连线政府”，作为提升政府效率及便民服务的重点，以建立一个反映人民需求为导向的政府，并以更有效率的行政流程为人们提供更广泛、更便捷的信息及服务。联合国经济社会事务部把推进发展中国家政府信息化作为 1998 年的重点，希望通过信息技术的应用改进政府组织，重组公共管理，最终实现办公自动化和信息资源的共享。

俄国信息专家格莉米扎认为“在全世界组建全球性信息网络，并将它们连成统一的信息空间，简要地说，建设将世界上所有贮存的信息变成每个人的财富的人类共同体——就是信息化”。华东政法大学社会发展学院何明院长则把这种信息化的技术特性归纳为四点。

- 数字化——称之为“信息 DNA”。
- 网络化——互联网就是全球计算机“网络的网络”，是“信息高速公路”的干线。
- 大容量——计算机将产生巨大的存储能力和极快的处理功能。
- 高带宽——光纤通信技术是解决信息通道带宽问题的有效手段。

由于现代信息技术的这些技术特性在社会过程中的普遍使用而导致的经济、政治、文化以及人类自身生存状态的变革，并由此引发的与之相应的社会行为模式、社会结构形态和社会规范体系的变化，我们有理由相信，“信息社会”或“网络化社会”将与 18 世纪的蒸汽机技术、19 世纪的电气技术一样，对人类社会的



发展具有划时代的意义。这一意义的本质特征可以归纳为以下几点。

- 革命性——语言和文字的出现是人类文明史上的一大飞跃，而信息技术产生的信息沟通方式的这场深刻革命，将如同牛顿、爱因斯坦的概念框架一样具有革命性，它们会引发科技的飞速发展和社会的巨大变革。网络功能无处不在。
- 不可逆转性——由于现代信息技术所特有的革命性的技术特性，它将迅速扩散为全球性的一场巨变，它将改变所有称之为传统的东西或将传统改造为一种新形态框架之下的东西，“回到过去”或躲避这种影响已经不现实。网络化像时间一样不可倒流。
- 无法抗拒的魅力——现代信息技术对人类产生的影响就像潘多拉盒中的魔力，是一种不可抗拒的力量，它引诱人们不断地追寻并探求这一技术的无限性。网络成了吞噬一切的“黑洞”。

网络世界对社会生活和人们生存方式的冲击力以及它自身所具有的本质特征，都表明它必将对教育产生巨大的影响。我们身处在教育领域，已经并正在深切感受到这一冲击之下的结果，同时充满着对未知影响的憧憬。

三、信息技术对人类生活的影响[1]

科学技术的飞速发展，大大地促进了生产力的发展。它对人类社会所产生的影响，其广度、深度、速度都令人惊叹。它对人类社会的进步和发展起到了有力的助推作用，加速了社会的变革演化，并影响到人类生活、学习、生产的方方面面。

（一）信息技术产生的积极影响

信息技术的广泛应用促进了人们的工作效率和生活质量的提高，使人们的工作、学习和生活也正在发生转变。由于信息化建立了一个系统规模庞大、四通八达的网络通信平台与体系，从而信息作为最有效、最有价值的资源，改变了传统的生活方式，使人们的生活更加便利。

（1）通过网络体系，人类的观念大大地流通、渗透、互相影响，这将有利于人们按照共同利益协调行为。

1　来源于百度文库《浅析信息技术对人类社会的影响》。



（2）网络技术的发展，使人们工作方式发生了很大变化。足不出户便可知天下事，人不离家照样能办事；居家上班，一部分人可以由原来的按时定点上班变为可以在家上班，通过网络体系处理各种资料和信息。

（3）远程医疗，医生可以通过信息高速公路，使用“虚拟现实”技术，给远在千里之外的患者进行诊断，使病人在家里便能及时得到医治。

（4）远程教育，通过网络多媒体技术，传递文本、图形、声音、动画等信息，有利于调动人们的学习兴趣；同时，通过手眼耳的协调动作，刺激大脑兴奋，从而强化记忆。因此，多媒体技术使人类获得了一种与自己的自然本性和自然状态更加一致的信息积聚与交流的方式。随着多媒体教学走向普及，以及教育方式的个性化、远程化，人们的学习内容更加丰富，学习方式更为灵活。

（5）人们的访友、交友、购物、会议、娱乐等许多事情都可能通过网络进行，信息网络把世界上各个国家和地区连成一体，形成“地球村落”。

总之，信息技术的日新月异地发展以及由它引发的社会信息化，给社会生活带来了巨大的影响，使人类生活进入了信息时代。

（二）信息技术带来的消极影响

信息技术在给人类带来许多好处的同时，也可能带来一些负面影响及消极后果，我们必须要有足够清醒的认识，设法消除其不利影响。

（1）各国的信息网络化水平目前还很不平衡。发达国家具有信息技术优势，拥有越来越多的信息资源，成为信息富国。某些发达国家借助技术上的优势，将信息网络作为政治扩张、意识形态渗透和文化侵略的工具。发展中国家信息技术相对落后，不仅经济、社会发展水平较低，在信息化方面也相对贫乏，而信息产业是高投入的产业，贫穷国家和地区由于资金匮乏，难以跟上信息技术的发展步伐。因此，当今世界，信息化水平差距不是在缩小，而是在进一步扩大，从而造成贫富差距加大。这种状况不改变，世界经济也难以健康发展。

（2）信息泛滥、信息污染。因特网的迅猛发展，对世界经济增长和各国人民加强交往具有重要作用，但必须看到，因特网上也存在一些令人不安的问题：一方面是信息急剧增长；另一方面是人们消耗了大量的时间却找不到有用的信息，信息的增长速度超出了人们的承受能力，导致信息泛滥现象的出现。一些错误信



息、虚假信息、污秽信息等混杂在各种信息资源中，使人们对错难分、真假难辨。人们如果对信息不加分析，便容易上当受骗，受其毒害。高科技犯罪率有所提升，反科学、伪科学、不健康的甚至十分有害的信息垃圾泛滥；有些人有目的地发布不符合事实的信息，误导人们对真实情况的认知。

（3）知识产权侵权。网络媒体的出现和发展使传统著作权的主体、客体以及邻接权主体都有了一些新的变化。通过网络媒体进行的知识产权侵权，尤其是著作权侵权现象非常严重。

（4）信息犯罪。随着信息技术应用的普及，人们对信息体系的依赖性越来越强，信息安全已成为日趋突出的问题。一些不法分子利用信息技术手段及信息系统本身的安全漏洞，进行高科技犯罪活动，如利用网络窃取信息，进行信息欺诈，窃取银行的钱，搞经济诈骗，通过网络贩卖色情服务，以及进行信息攻击和破坏等，使得个人隐私、企业秘密难以保全，黑客攻击甚至造成通信中断、网络瘫痪等，给社会造成了极大的危害。

（5）对人们身心健康可能带来不良影响。人们如果不具备一定的信息识别能力，就容易受到一些不良信息的影响及毒害，从而导致一些个人行为偏差。如果过多依赖于计算机网络等现代媒体，人们在阅读书本、亲身实践、人际交往等方面的能力容易被弱化。网络环境中的虚拟世界和网络中的匿名化活动，给人们带来了新的伦理问题，容易使人产生双重人格，现实生活中是一种身份，在网络虚拟世界中又扮演另外一种身份。少数人长期沉溺于上网，若不加以合理、有节制地控制其使用网络，则会导致其在实际生活中产生社交恐惧症等，甚至对其身心健康都将可能造成不利的影响。

总之，信息技术的巨大成果是人类在科学技术上取得的最具有历史意义的成就之一，人类文明将越来越多地通过信息技术被创造和发展。不论你是否承认，今天的世界是信息主宰的世界，信息逐步上升成为推动世界经济和社会全面发展的关键因素，成为人类进步的新标志，信息化是人类社会必然的走向。同时，信息化所带来的新型的经济、新型的社会、新型的技术、新型的文化、新型的人际关系和生活方式正在对我们每个人的生活和心灵产生巨大的冲击和影响，向我们提出了严峻的挑战。处在这样的大环境下，我们必须面对现实，正确利用信息技术，以开放主动的态度对待社会变化，积极调整自己的生活准则与方式，并积极



主动维护心理健康，以适应现代社会的信息化生活，掌握和发挥“信息”这个强大的工具，使它更好地为社会的发展服务，为人类社会创造更加美好的未来。

【本章小结】

文化是历史中形成的。本章全面而重点介绍了通信的发展历史，通过几个故事表现了文化沉淀即其中体现的人类愿望，从而获得对 IT 发展动力的理解。在第二节中大致描述了通信行业的发展现状，介绍现代通信的利益和带来的问题，从中获得行业发展方向的背景。这些背景资料无不蕴藏着各种文化境界，有自然的、愿望的，也有成功的经验。这些背景是理解和评价 IT 企业文化的基础。

【思考题】

驿站对通信的作用，蕴含了什么文化境界？



第四章

企业文化评价

【本章的知识框架】

企业文化模型	（1）丹尼森模型； （2）四层次模型； （3）智慧传承模型	分别介绍三个模型的特点，并进行比较
企业文化评价体系	（1）福建企业文化评价体系； （2）上海企业文化评价体系； （3）智慧传承企业文化评价体系	分别介绍三个评价指标体系的内容，并介绍了智慧传承体系评价的一个实际案例

【本章的学习要点】

1. 丹尼森企业文化模型。
2. 四层次文化模型。
3. 智慧传承文化模型。
4. 文化建设模型的比较。
5. 文化评价体系的实际应用。

【本章的学习要求】

通过本章的学习，了解过去企业文化模型建设的成果和经验，学习从企业文化的逻辑框架到实际应用的差别和细化。

学习过程需注意从实际应用的角度，考察各种模型对企业生存和发展的指引作用，从而认识模型的价值。

在学习评价体系时，应结合实际案例的学习，初步掌握评价方法。通过课堂练习得出评价结论，在身体力行的评价活动中，深入体会企业文化的内容，将所学知识链接到现实社会中。完成课堂练习是掌握本章内容的关键。

第一节　企业文化模型

认识一个人，如果只看外表而不了解他的思想，还是陌生的。认识企业也一样，不了解它的文化，就有神秘感。对于企业这样的群体运作单位，要想全方面了解，光靠只言片语是不够的，需要借助系统化的思维模型，逐项地考察，方能获得整体性的结论。为此，需要建立企业文化模型。模型既可以用于外部评价企业，也可以用于企业自我评价、自我认识用，同时也是企业文化建设的路线图。因而科学逻辑地建立模型，对于企业文化的理论和实践都具有重要的意义。本节我们将首先学习两个已有的模型研究成果，然后介绍在前面的文化和企业文化概念体系下，如何逻辑地建立企业文化模型。

一、丹尼森企业文化建设模型

丹尼森组织文化模型是瑞士洛桑国际管理学院著名教授丹尼尔·丹尼森提出的。在经过对 1500 多家样本公司的研究后，丹尼森指出：适应性（adaptability）、使命（mission）、参与性（involvement）与一致性（consistency），这四大文化特征对一个组织的经营发展具有重大影响，并以此为基础建立了企业文化模型。

丹尼森企业文化模型（图 4-1）有其独到之处。它是在对一千多家企业、四万多名员工长达 15 年研究的基础上建立起来的。它用 60 个项目集中考察企业文化的四个维度：应变能力、愿景及目标、一致性、员工参与。

应变能力与愿景及目标两个维度是组织关注外部的程度，反映了企业是否顺应外部经济、政治、社会环境的变化适时地做出相应的改变和调整。一致性与员工参这两个维度反映了组织关注内部的程度，它要求企业对内部系统、结构和流程进行动态的整合，以满足组织目标的实现。应变能力与员工参与两个维度又反映了组织的灵活性，即以市场、客户为导向的创新能力。愿景及目标与一致性两个维度要求组织具有相对的稳定性，使得企业有自己的发展方向和目标，并且强化员工对企业的忠诚和归属感。

应变能力、愿景及目标、一致性、员工参与四个维度与企业经营业绩密切相关，包括利润率、产品质量、销售增长率、创新能力、员工满意度等。该模型对企业文化的四个维度又分别从三个方面进行测量，共计 12 个指标。后面我们将通过比较来认识这些指标的系统性。



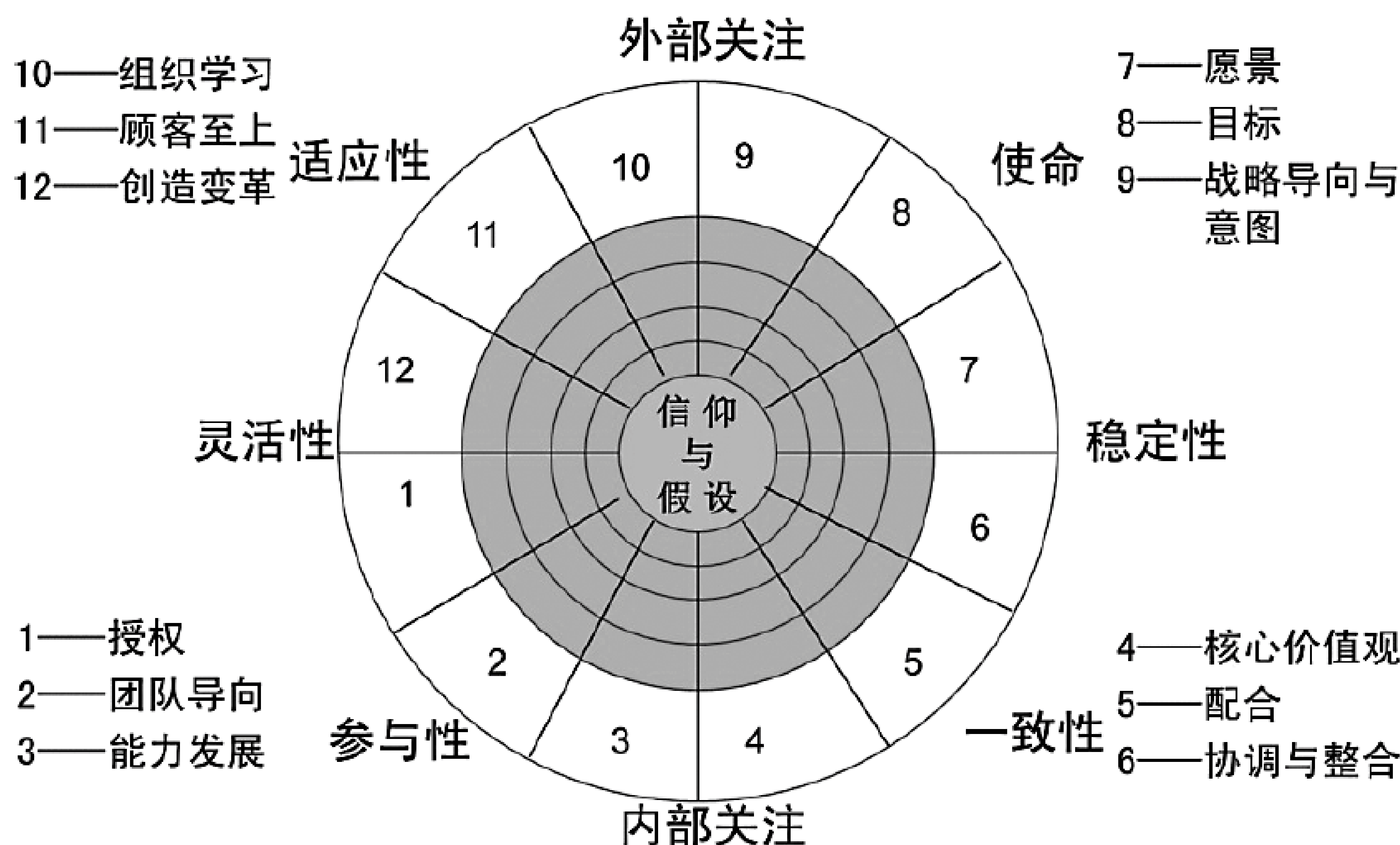


图 4-1　丹尼森企业文化模型

二、企业文化建设四层次模型

(一)"同心圆"模型

四层次模型，也叫"同心圆"模型，这个模型从四个子系统来考察企业文化，见图 4-2。四层次模型是近来比较流行的企业文化模型，同时在实践中也有一些创新，在我国企业的文化建设中会比较常见。"同心圆"模型将企业文化分为四个层面，分别如下。

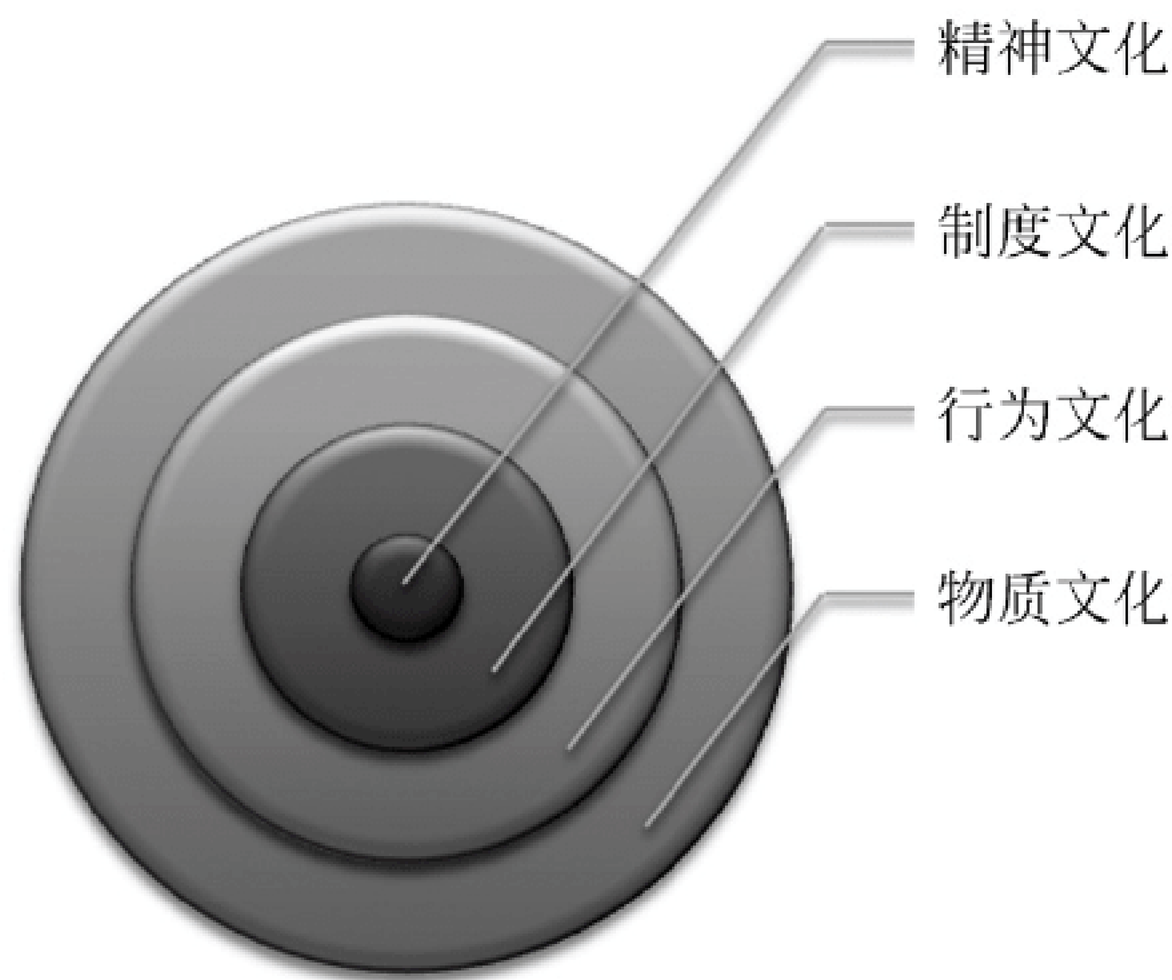


图 4-2　企业文化的四层次模型

精神文化——企业在生产经营过程中，受一定的社会文化背景、意识形态影响而长期形成的一种精神成果和文化观念。它包括企业精神、企业经营哲学、企业道德、企业价值观、企业风貌等内容，是企业意识形态的总和。它是企业物质文化、行为文化的升华，是企业的上层建筑。精神文化是企业文化的核心层。

制度文化——作为企业文化中人与物、人与企业运营的中介和结合，是一种



约束企业和员工行为的规范性文化，它使企业在复杂多变、竞争激烈的经济环境中处于良好的状态，从而保证企业目标的实现。制度文化是企业文化的中层。

行为文化——企业员工在生产经营、学习娱乐中产生的文化活动。它包括企业经营、教育宣传、人际关系活动、文娱体育活动中产生的文化现象。它是企业经营作风、精神面貌、人际关系的动态体现，也是企业精神、企业价值观的折射。行为文化是企业文化的幔层。

物质文化——是由企业员工创造的产品和各种物质设施等构成的器物文化，是一种以物质形态为主要研究对象的表层企业文化。物质文化是企业文化的表层。

（二）“陀螺”模型

“陀螺”模型是“同心圆”模型的改进版，见图 4-3，其在解释企业文化时具有以下含义。

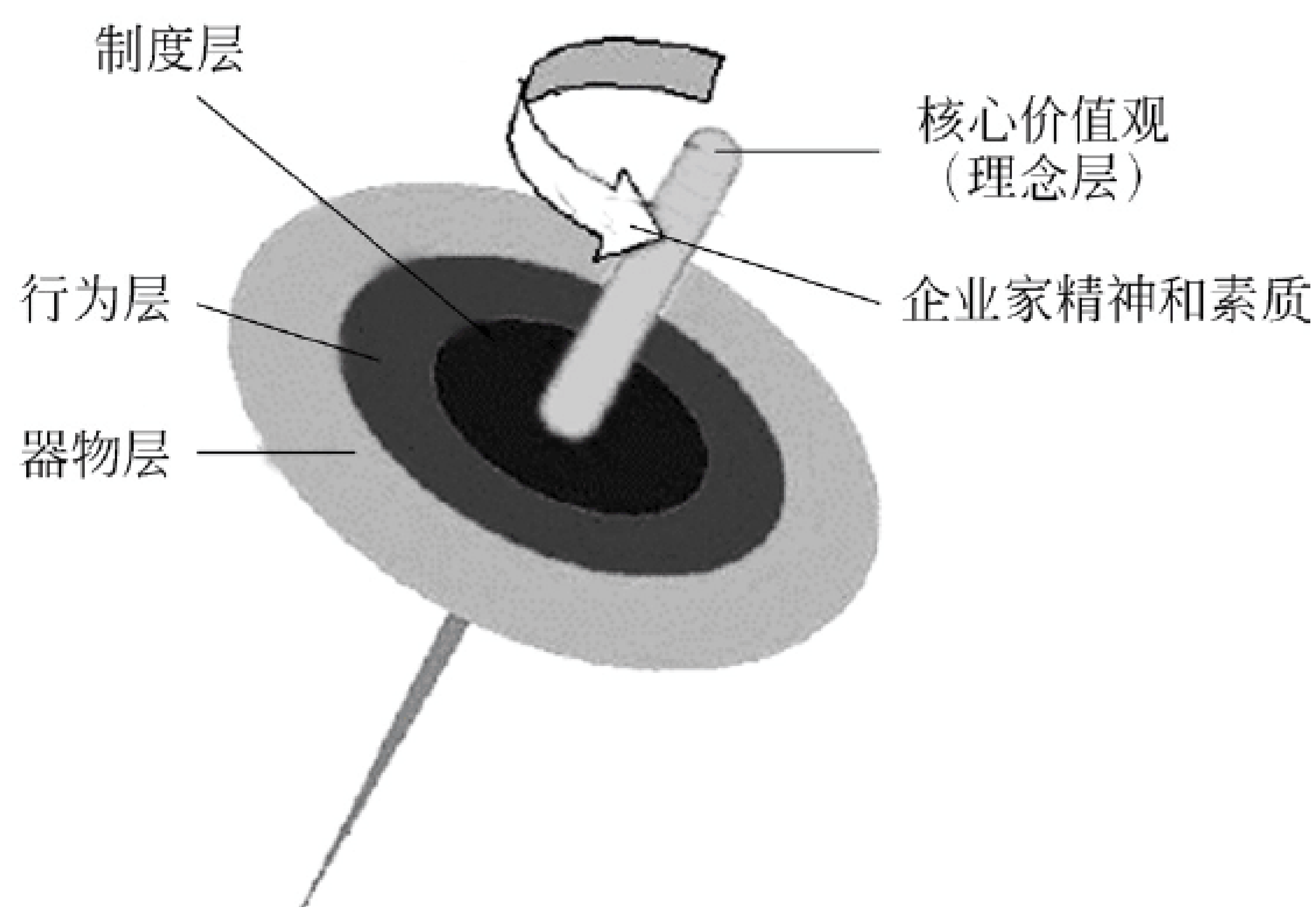


图 4-3　企业文化的“陀螺”模型

（1）陀螺具有动态适应能力。旋转着的陀螺适应能力非常强，可以任意摆放。如果企业文化能够像陀螺一样，那么企业适应环境的应变能力就会增强。

（2）陀螺旋转的速度决定了其稳定性。旋转的速度越快，则陀螺越稳定。文化是空气中的温度与湿度，文化能够改变人。良好的企业文化能够使员工如鱼得水，会使企业的各个细胞充满活力，这种活力相当于陀螺旋转的速度。

（3）陀螺的质量越大越稳定。为了增加陀螺的稳定性，制度、行为、器物层必须完善和配套。制度与规范是行为符合理念的保证，而器物则是载体。

（4）陀螺的轴心与惯性盘要匹配。轴心太大、惯性盘太小，或轴心太小、惯

性盘太大，都会导致陀螺效应失灵。这种匹配意味着作为轴心的核心价值观需要与文化的其他三个层面匹配，包括双赢与多赢、制度保证理念等。

（5）陀螺的旋转需要动力。推动陀螺运转需要扭矩，推动企业运转的是企业家精神。

较之其他有关企业文化的各种描述，文化的陀螺比喻具有以下特点。

- 克服了四层次“同心圆”模型的静态性，引导人们从动态角度去看待和建设企业文化。动态地建设企业文化可以增加对环境的适应性，也就是说，企业的文化建设要随着环境的变化而调整。
- 突出了核心价值观的重要地位，它支撑着企业的存在。企业出问题，是核心价值观出了问题。因为：思想决定行动，行动决定习惯，习惯决定性格，性格决定命运。
- 企业家是企业文化建设的原动力，因此，要特别强调企业家对于企业文化建设的重要性，强调员工要适应企业文化并在此前提下保证各个细胞充满活力。换句话说，不适应企业文化的员工将被淘汰出局。文化的各组成部分要匹配，否则就是两层皮，说的与做的不一样。

“陀螺”模型虽然是一个动态模型，但它也有明显的缺陷。一方面，这一模型没能够表现出企业文化的动态发展（不断丰富和提升）；另一方面，它没有表现出各层内容的互动关系。但是模型的改进活动，表明对企业文化的研究正在不断深化。

（三）“雷达”模型

“雷达”模型的基础也是四层次模型，见图 4-4 其在解释的理论上做了一些改进。

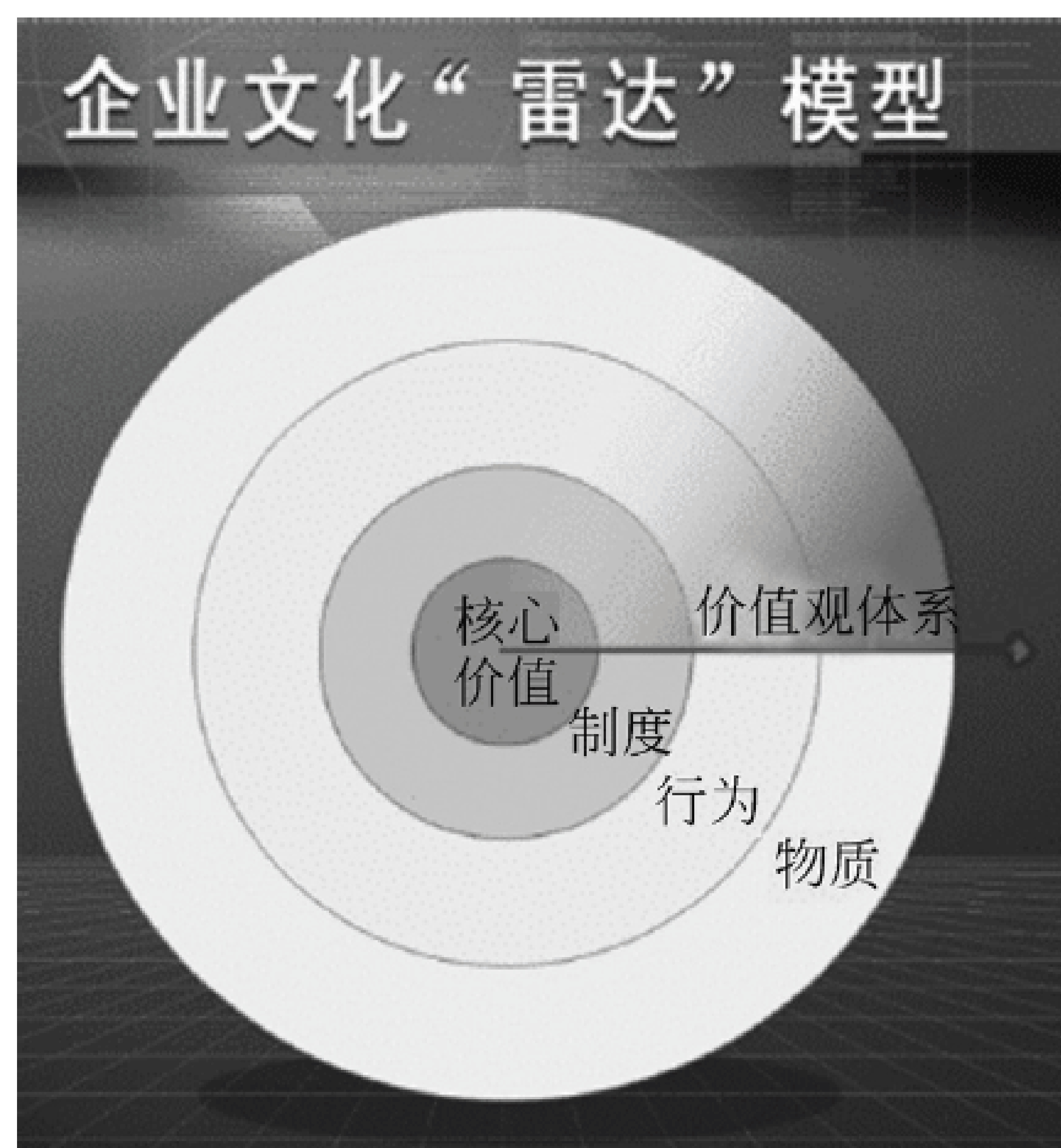


图 4-4　企业文化的雷达模型

第一部分是“价值观体系”。在企业文化的表述中，价值观体系包括了核心价值和分类价值观。在“雷达”模型中，核心价值位于雷达的中心圆点，基于核心价值的价值观体系用雷达的扫描针表示。我们把模型做成 flash 动画效果，扫描针按顺时针方向不断地旋转，对其他部分构成的“界面”进行扫描，就像一个正在工作的雷达。



用价值观体系代替或涵盖了“同心圆”模型的核心理念层和“陀螺”模型中的核心价值观。模型设计者认为,企业的核心价值是有限的(按照J.柯林斯和J.I.波拉斯在《基业长青》中提出的观点，一个企业的核心价值不应超过六个)，构成企业文化丰富内容的基础是分类价值观。在企业文化建设实践中，文化的落地、可操作性强的出发点也是分类价值观。

模型的第二、第三和第四部分内容与“同心圆”和“陀螺”模型的制度层、行为层和物质层相同。

“雷达”模型的特点如下。

（1）核心价值观这根针对企业的规章制度、员工行为习惯和企业的物质层面的东西不断进行扫描检核，可以及时发现其中与价值观不一致的“目标”。

（2）这根针有个轴向向外的箭头，表示基于核心价值的价值观体系是动态发展的、无边界扩展的、不断丰富的。

（3）价值观体系的不断丰富会带引企业文化的制度层、行为层和物质层的“厚度”不断扩展丰富。

（4）价值观体系在扫描过程中会得到制度层、行为层和物质层的反馈，包括信息反馈、检验反馈等。换句话说，制度层、行为层和物质层的实践为企业提炼价值观提供了素材;同时，这三层的实践为企业判断价值观正确与否提供了依据。

可以说，“雷达”模型的分类价值观，与我们第二章的理念是相同的含义。这个模型强调了信息互动和监督管理，符合“实践是检验价值观的标准”。这些改进有可取之处，但是这个模型容易强调价值观，而忽略企业精神，这种雷达监督机制与企业精神春风化雨般的作用有些格格不入。

三、智慧传承企业文化模型

在第一章的文化概论中，我们将文化定义为：以一定的形式传承智慧。从这个定义出发，我们可以从定义的三个方面来建立企业文化模型，这样可以满足逻辑的连贯性，以及模型的系统性和完整性。结合定义我们把这个模型称为“智慧传承模型”。该模型把企业文化的指标分3大类、9小类、27子类,按以下逻辑排列,见图4-5。

智慧传承企业文化模型的特点如下。

⊠ 从文化的本质出发，注重各概念的逻辑性。



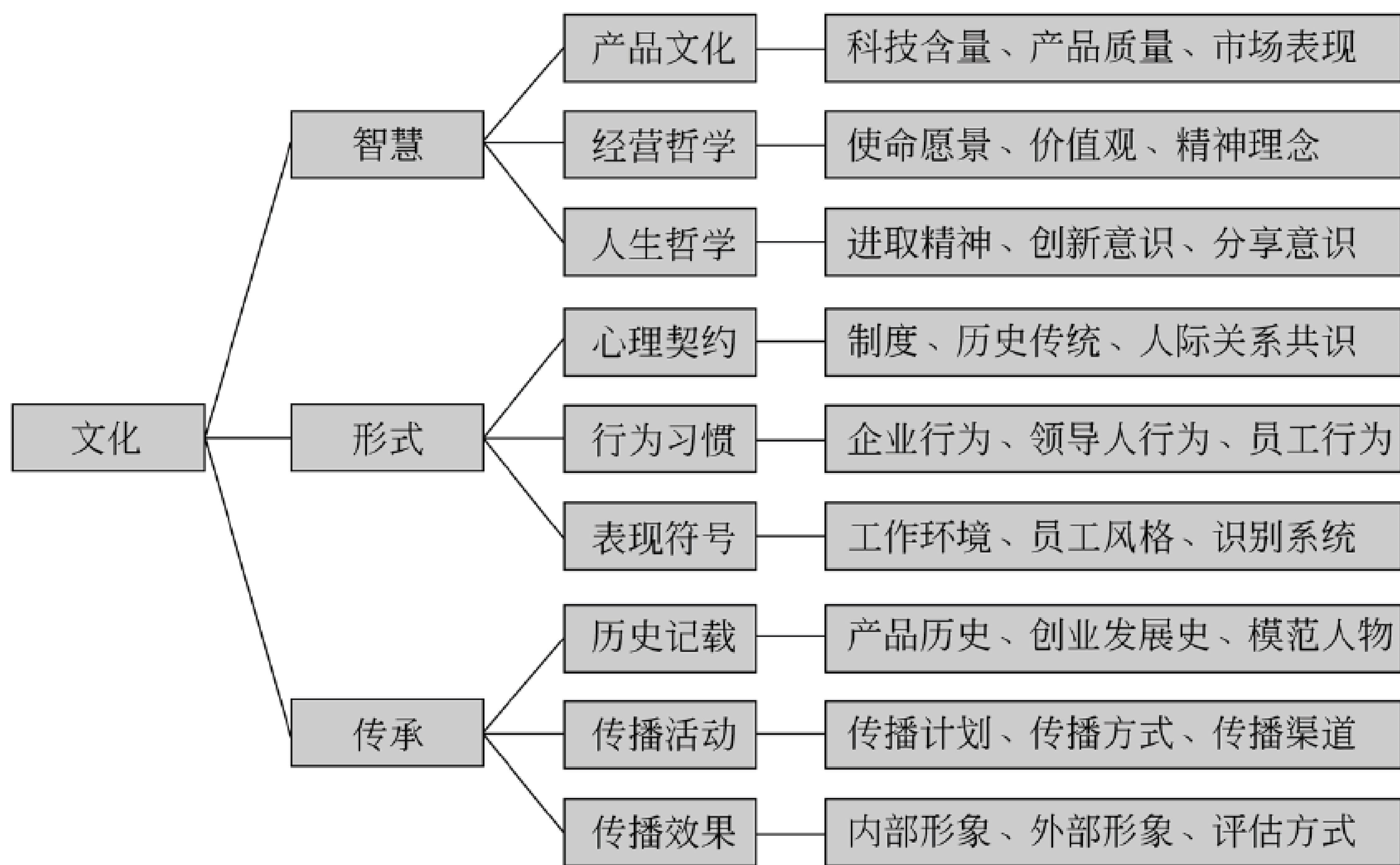


图 4-5　智慧传承企业文化模型

- 把产品文化提高到前所未有的高度，高于“老板文化”，体现了企业文化的客观性和规律性，从而使企业文化建设得以摆脱经验模型和主观性的局限。
- 延展层次多，概念具体化，达到 27 个基本指标，满足系统性和完整性要求。

四、三种企业文化模型的比较

为帮助理解三种企业文化模型的相互涵盖，我们将各模型的要素比较于表 4-1。

表 4-1　企业文化模型比较

四层次模型	智慧传承模型	丹尼森模型
物质文化	产品文化	创新变革、顾客至上
精神文化	经营哲学	战略愿景、核心价值
精神文化	人生哲学	组织学习、能力发展
制度文化	心理契约	协调整合
行为文化	行为习惯	授权配合
物质文化	表现符号	协调整合
精神文化	历史记载	组织学习
行为文化	传播活动	协调整合
行为文化	传播效果	团队导向



以智慧传承模型为基准，从比较中可以看出以下的共性区别。

- 产品文化都是必不可少的内容，在四层次模型中重视程度略显不足。
- 智慧的部分都是处于核心的地位。丹尼森模型注重与务实的战略接轨，而精神性的务虚概念较淡，这一点与西方的宗教传承延续性有关。
- 在文化的形式方面丹尼森模型比较粗放，但在传播方面又提出团队导向。相比四层次模型，在传播上的归类有些勉强。

智慧传承模型，在设计理念上以逻辑连贯性为主，同时也尽可能地修补过去企业文化实践的一些问题。一些普遍关注的项目如：培训，被列在人生哲学中分享意识的子项目里，不及丹尼森模型那么突出。像丹尼森模型这类来自实践的模型，具有很强的经验指导意义，而四层次模型简约易记，也有很强的实用性。在实际应用过程中可以相互借鉴，使企业文化的研究成果得以更好地传承和发展。

第二节　企业文化评价体系

企业文化模型，过去作为理论模型，主要提供指导性框架，在实际应用中，并没有完整的指标体系，因而在企业文化评价的实践中，还需设计评价指标体系。由于实践的需要，在我国主要由宣传文化主管部门拟定评价指标，主要用于对国有企业的考核，同时也作为其他企业的指导性文件。其中不乏精心编制的文本，值得学习参考。

评价工作通常以标准为依据，目前我国与企业文化有关的国家标准只有《商业企业品牌评价与企业文化建设指南》（国标号 GB/T 27925—2011），它是我国第一部关于品牌评价与企业文化建设的国家标准，该标准由国家质检总局、国家认监委于 2011 年 12 月 30 日颁布，2012 年 2 月 1 日起实施。该标准提供了与品牌建设相关的企业文化内容的评价标准，并在附录 A 中提出了一份简洁的指南，该标准还不能作为评价企业文化的工具。

一、《福建企业文化评价体系》介绍

福建省委宣传部于 2008 年组织有关专家学者进行企业文化评价体系的编制工作。先后召开了多次不同类型的企业座谈会，实地走访福建省各设区市各类企业，考察当地企业文化的建设状况，经论证、评审、修改，最终形成了《福建企业文化评价体系》2011 试行版。表 4-2 为福建企业文化评价体系总框架。



表 4-2 福建企业文化评价系统总框架

	一级指标	二级指标	三级指标
基本指标（800 分）	价值观指标（160 分）	核心价值（60 分）	体现社会主义核心价值体系要求（20 分）
			企业经营理念成型（40 分）
		价值实践（100 分）	企业思想道德教育展开（30 分）
			企业社会责任履行（70 分）
	企业家指标（160 分）	文化自觉（40 分）	重视企业文化建设工作（20 分）
			担当企业文化建设榜样（20 分）
		工作行动（50 分）	机构健全（10 分）
			管理规范（20 分）
			职责履行（20 分）
		创新能动（70 分）	创新意识（20 分）
			创新能力（20 分）
			创新激励（30 分）
	员工指标（160 分）	劳动权益保障（100 分）	劳动关系和谐（30 分）
			工资工时保障（40 分）
			劳动保护到位（30 分）
		团队建设（60 分）	企业成员和谐（20 分）
			民主权益享有（20 分）
			企业学习实效（20 分）
	物化指标（160 分）	文化活动（90 分）	文化活动场所（30 分）
			文化活动展开（30 分）
			企业文化培训（30 分）
		文化环境（40 分）	工作场所（30 分）
			基础设施（10 分）
		经费保障（30 分）	文化建设立项（30 分）
	文化传播指标（160 分）	文化形象（30 分）	形象设计（30 分）
		文化网络（80 分）	网络构建（30 分）
			文化宣传（50 分）
		社会传播（50 分）	政府评价（30 分）
			社会评价（20 分）



续表

	一级指标	二级指标	三级指标
综合指标（200 分）	企业文化建设效果总评（200 分）	企业活力（50 分）	企业工作效能（30 分）
			员工凝聚力（20 分）
		企业风格（50 分）	企业整体形象（30 分）
			企业精神特色（20 分）
		企业成就（100 分）	企业经营业绩（70 分）
			企业品牌成就（30 分）

福建企业文化评价体系分为基本指标和综合指标两大类。基本指标由 5 个一级测评指标、13 个二级测评指标、29 个三级测评指标和 69 项测评内容构成，侧重于对企业文化基础工作开展情况的调查，评价分数为 800 分；综合指标则由 1 个一级测评指标、3 个二级测评指标、6 个三级测评指标和 14 项测评内容构成，侧重于对企业文化工作水平成效的评价，评价分数为 200 分。

《评价体系》中的基本指标体系从 5 个大方向选取企业文化建设的考核指标，即：价值观指标、企业家指标、员工指标、物化指标和文化传播指标。每个一级指标下分别设置二级指标，如价值观指标下设核心价值、价值实践两个二级指标；二级指标下设的三级指标将二级指标较为抽象的概念具体细分。

分数权重方面，二级指标突出：价值实践（100 分）、劳动权益保障（100 分）、企业成就（100 分）、创新能动（70 分）、文化活动（90 分）、文化网络（80 分）；三级指标的分数设置也有所侧重，企业社会责任、企业经营业绩均为 70 分。

每一项指标的设计均配套了相应的测评内容，便于考评组考核。测评内容的设计，绝大多数可直接通过企业提供相应材料与实地考察得出企业某项指标好差的结果。

综合指标的设置可以避免一些成效突出的优秀企业文化由于评价过程中无法避免的误差而出现分数不突出，甚至低分的现象，通过考评组在实地考察企业、问卷调查、访谈了解，形成对各个企业的企业文化进行总体印象的评价。从企业的实际运作情况、直观的形象设计与所得成就三个方面的成效对企业文化的建设效果进行评价。最终以附加分的形式体现在《评价体系》的总分中。

二、上海市企业文化建设评估体系介绍

2008 年 7 月，由上海市委宣传部宣传处牵头，相关单位有关人员及部分企

业宣传文化部门负责人共同组建课题组，开展了课题相关的专题调研。课题组参考了国内外企业文化建设测评量表体系，吸取有益成分，广泛听取中央在沪企业、市属企业、民营企业、外资企业等上海地区53家不同所有制企业的意见建议，对《评估指标体系》做了细致修改。最终形成了《评估指标体系》2010试行版，表4-3为上海市企业文化评价体系总框架。

表4-3　上海市企业文化评价体系总框架

一级指标	二级指标	三级指标
企业文化理念体系（20分）	企业文化理念的价值主导性（5分）	体现社会主义核心价值体系（5分）
	企业文化理念的系统完整性（8分）	员工层面（2分）
		组织层面（2分）
		社会层面（2分）
		自然层面（2分）
	企业文化理念的功能取向（7分）	战略匹配度（3分）
		人文关怀度（2分）
		社会顺应度（2分）
企业文化建设系统（40分）	企业文化建设主体系统（8分）	企业文化建设主体系统（8分）
	企业文化建设过程系统（25分）	企业文化设计系统（9分）
		企业文化培育系统（10分）
		企业文化完善系统（6分）
	企业文化建设组织支持系统（7分）	企业文化建设组织支持系统（7分）
企业文化建设效果（40分）	内部效果（18分）	员工认同度（9分）
		企业成长性（9分）
	外部效果（19分）	用户满意度（5分）
		同业影响度（5分）
		社会贡献度（9分）
	综合效果（3分）	协调发展度（3分）

《评估指标体系》内容的表述设计，充分考虑对实际工作的促进作用，体现简明、准确、直观、便利的要求，适用于较大范围地进行测评，使企业能够把测评纳入常态管理。坚持普适性，力求《评估指标体系》适用于各类企业，不分产业、所有制、规模、体制和组织形式。



（1）框架结构。《评估指标体系》确立企业文化理念体系、建设系统、建设效果三个一级指标的评价维度，以此为逻辑关联，形成企业文化建设 9 个二级指标、19 个三级指标和 60 个评分点的指标体系。整个《评估指标体系》总分为 100 分，其中“理念体系”为 20 分，“建设系统”和“建设效果”各为 40 分。每一个评分点，最高得分为 3 分。

- 理念培植是企业文化建设的重点，《评估指标体系》具体化为“价值主导”、“系统完整”、“功能取向”3 个二级指标和 8 个三级指标。
- 建设系统是企业文化建设的重要工作，《评估指标体系》把“主体系统”、“过程系统”、“组织支持系统”纳入评估维度，具体由 3 个二级指标和 5 个三级指标构成。
- 建设效果是企业文化建设的业绩，《评估指标体系》设置 3 个二级指标和 6 个三级指标，突出“内部效果”、“外部效果”、“综合效果”及员工认同度、企业成长性、用户满意度、同业影响度、社会贡献度和协调发展度等，追求企业文化建设的实际效果。

（2）评估打分。所有使用者可根据《评估指标体系》中的直观要求，一一对照本企业、本单位（也可以企业间相互交叉评估测量）的实际情况，客观直接打分评估，系统挖掘优势文化，适度补缺不足元素，使本单位文化建设更加完整、完善，更好地指导企业的企业文化建设工作。

实践应用中，建议将《评估指标体系》直接测量获得的总分定为最后分值权重的 0.7，评估人员现场考核得到的总分定为最后分值权重的 0.3。现场考核方法采取对应《评估指标体系》相同的指标维度和得分点，由考核人员给出印象判分，最后两者相加，满分仍为 100 分。

上海是国内企业文化建设起步较早的地区之一。20 世纪 80 年代以来，在各级党政部门的推动和企业的共同努力下，上海地区企业文化风起云涌，涌现了一大批具有海派文化特色的优秀企业和代表人物。企业文化成为许多企业的核心竞争力，成为上海经济和科学发展的推动力，成为丰富上海城市精神的文化力。

三、智慧传承企业文化评价模型

（一）评价方法

对于企业文化的评价，总体上还处于经验模型阶段，是来自实践一线的咨询



师、专家的研究成果，是企业文化理论进展的重要组成部分。下面介绍本书作者在实践中总结提炼的企业文化评价模型。这个评价模型，也是上一节讲到的企业文化模型的具体化。

该评价体系以文化内涵的三要素为基础，共分智慧、形式、传承三个大项，产品智慧、经营哲学、人生哲学、心理契约、行为习惯、表现符号、历史记载、传播活动、传播效果九个小项，以及由此分出的 27 个子项共 81 个评价指标。同时根据每个评价指标的重要制度予以加权，总分 1000 分。在第六章的企业文化建设中，我们还会详细地分析与每一个小项相关的文化内容。在学习评价模型时，只做直观的字面理解 。

该评价体系的特点如下。

- 根据文化的内涵展开，层层递进，逻辑清晰。
- 提出每个子项的评价原则和评价的指导思想，同时标明该指标的作用，有利于在评价过程中克服主观性，并指导企业文化建设思路。图 4-6 为企业文化评价方法。
- 基于以产品文化为龙头的设计思想，从评价的结果可以直接得出企业生存状态。给先进企业信心验证，同时鞭策落后企业，使评价活动获得更好的实际价值。

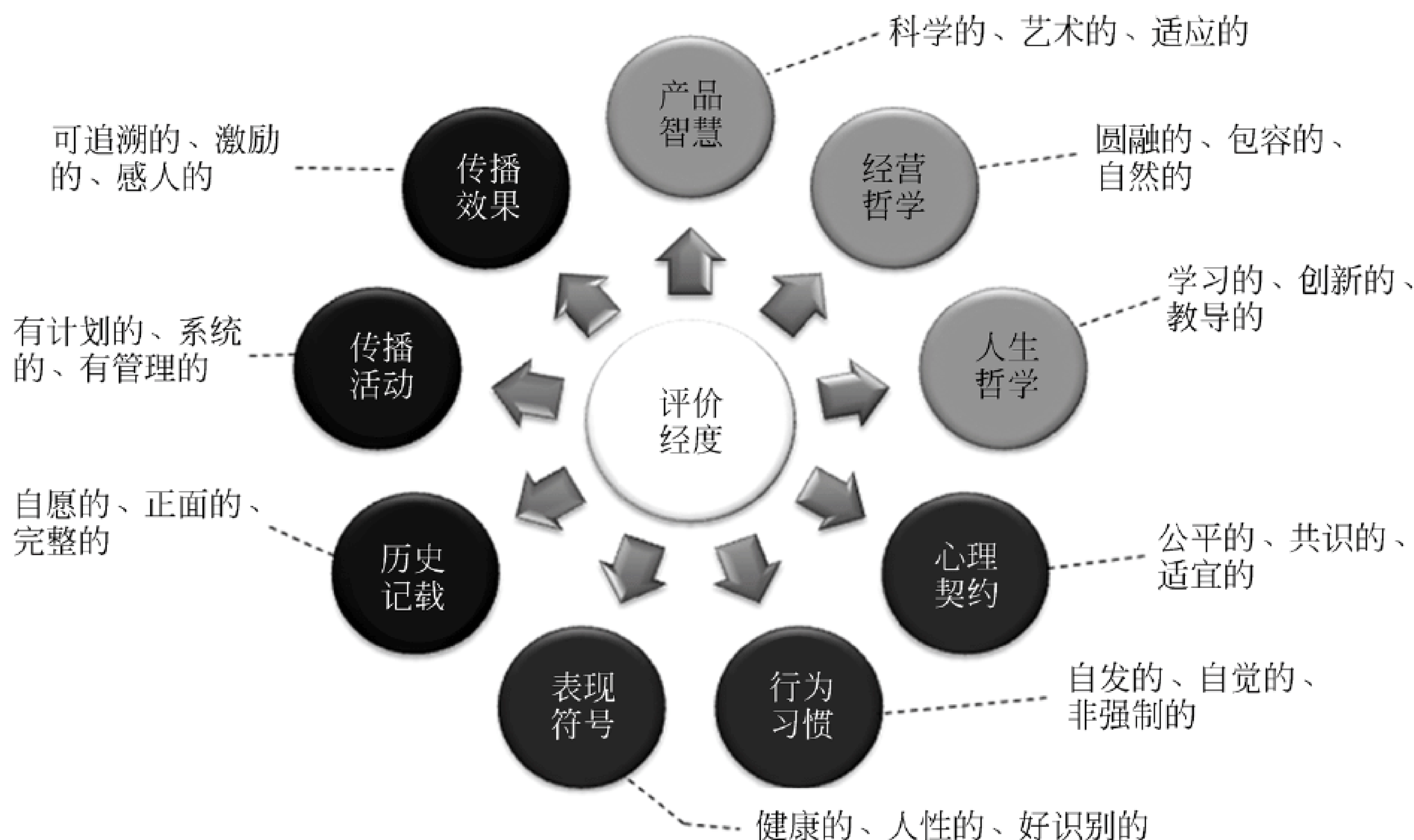


图 4-6　智慧传承企业文化评价方法



☒ 每一级指标的总分都有指导意义，在评价过程的基础上给出应用建议，对企业制定战略有客观提示意义，符合战略性企业文化的需求。

（二）评价指标体系

表 4-4 是企业文化评价体系总表。

表 4-4　企业文化评价体系总表

A　文化内涵

大项	小项	子项	标准	评 价 内 容	权重
智慧	产品智慧	科技含量	科学的	1. 产品功能属性（对社会的作用）	40
				2. 产品科技属性（科技含量如何）	40
				3. 产品工艺环保（健康环保节能）	20
		产品质量	艺术的	1. 产品质量标准（有没有建立质量标准）	20
				2. 产品质量控制（对质量的管控情况）	20
				3. 产品的外观与防护（产品的包装与识别）	10
		市场表现	适应的	1. 市场占有率（对比战略规划的目标）	20
				2. 顾客满意度（对比战略规划的目标）	20
				3. 产品的持续改进（产品的各方面创新）	10
	经营哲学	企业使命愿景	圆融的	1. 提出（有没有提出过，是什么）	30
				2. 理解（员工知不知道，能否理解）	20
				3. 应用（有没有起到指引作用）	10
		企业价值观	包容的	1. 提出（有没有提出过，是什么）	30
				2. 理解（员工知不知道，能否理解）	20
				3. 应用到考核（有没有应用到考核）	10
		精神理念	自然的	1. 完整性、引领性（有没有口号深入人心）	30
				2. 时代人文特征（是否与时俱进，匹配当代）	20
				3. 指导日常行为（能否指导日常行为）	30



续表

大项	小项	子项	标准	评 价 内 容	权重
智慧	人生哲学	进取精神	学习的	1. 学习愿望（员工有没有学习进取的愿望）	10
				2. 学习行动（员工学习的实际行为）	10
				3. 学习成果（员工能力与修养是否进步）	10
		创新意识	创新的	1. 机制建立（是否有鼓励创新的制度）	15
				2. 落地执行（是否有鼓励创新的举动）	15
				3. 创新成果与评估（创新的成果有没有评估）	10
		分享意识	教导的	1. 培训体系建设（有没有建立培训体系）	10
				2. 成果总结评估（培训成果有没有评估）	10
				3. 内部培训、对外学术交流（学术研讨会等）	10
				合计	500

B　文化形式

大项	小项	子项	标准	评 价 内 容	满分
形式	心理契约	规章制度	公平的	1. 完整性（有没有建立《员工手册》等）	20
				2. 适应性（制度的好用程度）	15
				3. 执行率（制度能否贯彻执行）	15
		历史传统	共识的	1. 历史积淀（传统的累积情况）	10
				2. 惯例的适应性（惯例的适用程度）	10
				3. 惯例的效果（惯例的应用效果）	10
		人际关系共识	适宜的	1. 非正式组织的存在（帮派、体系情况）	10
				2. 潜规则的存在（人际关系的私下行为）	5
				3. 实际影响（人际关系氛围的影响）	5



续表

大项	小项	子项	标准	评 价 内 容	满分
形式	行为习惯	企业行为	自发的	1. 决策科学性（有没有团队决策）	10
				2. 行动高效性（决策能否高效执行）	5
				3. 结果共赢性（决策是否指向共赢）	5
		领导人行为	自觉的	1. 知识能力与修养（外在表现情况）	20
				2. 团队认同（内在表现情况）	10
				3. 领导力（魅力表现情况）	10
		员工行为	非强制的	1. 组织性（组织纪律服从情况）	20
				2. 和谐性（团结协作情况）	10
				3. 效率（行为的高效表现）	10
	表现符号	工作环境	健康的	1. 环保与安全、健康（健康环境）	10
				2. 场所与设施（工作硬环境）	20
				3. 薪资福利待遇（工作软环境）	20
		员工风格	人性的	1. 积极乐观（是否积极乐观）	10
				2. 礼节礼貌（职业素养情况）	5
				3. 仪容仪表（职场礼仪情况）	5
		识别系统	好识别的	1. 识别系统的建立（有没有做 VI）	10
				2. 识别系统的执行（有没有执行 VI）	10
				3. 识别系统的效果评价（VI 的效果如何）	10
				合计	300



C　文化传播

大项	小项	子项	标准	评 价 内 容	满分
传承	历史记载	产品历史	可追溯的	1. 记载（文字、音视频、磁盘等）	10
				2. 编辑（有没有进行编辑与管理）	5
				3. 宣传（有没有用于宣传教育）	5
		创业发展史	激励的	1. 记载（文字、音视频、磁盘等）	5
				2. 编辑（有没有进行编辑与管理）	5
				3. 宣传（有没有用于宣传教育）	5
		模范人物	感人的	1. 记载（文字、音视频、磁盘等）	5
				2. 编辑（有没有进行编辑与管理）	5
				3. 宣传（有没有用于宣传教育）	5
	传播方式	传播计划	有计划的	1. 战略性（有没有战略、策略）	5
				2. 计划性（有没有时间表和相应的组织）	5
				3. 有效性（策略计划评审和执行考核）	5
		传播活动	系统的	1. 多样性（传播方式是否充分挖掘灵活多样）	10
				2. 教导性（传播、培训是否起到教导作用）	10
				3. 先进性（是否运用网络等符合时代的方式）	10
		传播渠道	有管理的	1. 渠道选择（渠道选择是否有策略）	5
				2. 渠道管理（渠道选择是否有管理）	5
				3. 渠道改进（是否持续改进）	5
	传播效果	内部形象	自愿的	1. 精神面貌（心、口、行是否一致）	15
				2. 自豪感（在这里工作有没有自豪感）	15
				3. 自觉性（工作起来是否自觉自愿）	10
		外部形象	正面的	1. 正面性（是否是正面的评价）	10
				2. 特色性（是否有特色的评价）	10
				3. 影响力（知名度如何）	10
		评估方式	完整的	1. 科学性（是否规范操作）	10
				2. 客观性（是否有外部参与）	5
				3. 有效性（是否执行有效评估）	5
合　计					200



（三）评价结果的应用

评价结果与企业生存状态的关联如表 4-5 所示。

表 4-5　企业文化得分与企业生存状态关联表

得分	定性	生存与发展特征
＞ 800 分	卓越的	企业文化是企业的核心竞争力或利润来源
800 分	优秀的	企业文化能引领公司向前发展
700 分	良好的	企业文化能支持公司的战略，支撑公司的发展
600 分	纠结的	企业文化能支持生存，但难以支持发展
500 分	挣扎的	企业文化没有竞争力，企业处于生存临界点，风雨飘摇
＜ 500 分	落后的	企业文化不再支持企业的生存与发展，企业面临倒闭

评估报告建议指南如表 4-6 所示。

表 4-6　企业文化评估报告建议指南

类　　别	项　　目	建 议 内 容
经营活动	战略制定	（1）判断行业发展趋势； （2）判断相关方的愿望； （3）评估企业发展战略诸要素及其子要素的结论
	品牌管理	（1）审视企业文化在品牌中的体现； （2）审视品牌在市场中的定位； （3）对品牌推广的策略提出意见
	广告宣传	（1）审视广告宣传的定位与策略； （2）审视广告宣传的方式与渠道； （3）评估广告宣传的审美（艺术）效果
管理活动	规章制度	（1）审视各种规章制度的制定初衷与原则； （2）审视企业文化在规章制度中的体现情况； （3）评估规章制度在执行过程中出现的问题
	行为规范	（1）评估企业各种公众活动、行为的规范； （2）评估企业领导人行为，并给出修养方向的建议； （3）审视并评估员工工作行为的各种规范或标准
	工作环境	（1）对工作环境的自然（包括心理学）评估； （2）对工作环境的文化（氛围）评估； （3）对工作环境提出指导原则

续表

类　　别	项　　目	建 议 内 容
其他活动	内部活动	（1）审视并评估各种内部文化活动的方案； （2）为各种文化活动提出相关建议； （3）评估各种文化活动的效果
	外部活动	（1）审视评估对记者招待会、新闻发布会的开展策略； （2）审视评估企业文化各种传播口径的统一性； （3）评估文化活动的效果
	文化建设	（1）指导企业文化管理制度建立； （2）培训企业文化管理师； （3）开展企业文化培训并对培训效果进行评估

深入评估一个企业的文化，需要各方配合，从而更多地得出有效的结论和建议，这样才能使评估工作发挥最大的效益。评估过程中，每一个指标的扣分都需要来自一个判断。其中每个得分值不到 60% 的项目，都构成企业文化的一个薄弱环节，同时也会是企业发展的一项瓶颈。因而提出适合的建议，可以对企业决策起到良好的提示作用。评价本身不是目的，促进发展才是目的。编制评价报告是一项很重要的工作，同时对评价组也是一个考验。

四、企业文化评价案例

下面我们以一个实例来介绍企业文化评价的实际过程。特别说明案例内容仅作为举例说明之用，不代表该公司的真实情况。

厦门特力通信息技术有限公司于 2007 年 1 月 19 日设立，现有员工 509 人，其中高级工程师近百名。公司专注于移动通信领域的高科技企业，致力于为运营商提供专业的技术服务、系统集成、网络优化和运维的解决方案及相关产品。

目前公司依托福建移动和 NSN 的业务，在福建、云南、河南等十余个省份已形成一定的服务规模，有较强的服务交付能力及客户关系基础。公司经过多年的积累，具备了一定的产品研发能力，既能提供专业的技术服务，又能贴近客户的需求提供产品。

2013 年，公司领导决定启动企业文化建设项目，首先对现状进行评价。

（一）调查访谈

在协调一致、制订工作计划之后，公司开展如下所示的调研工作，见图 4-7。



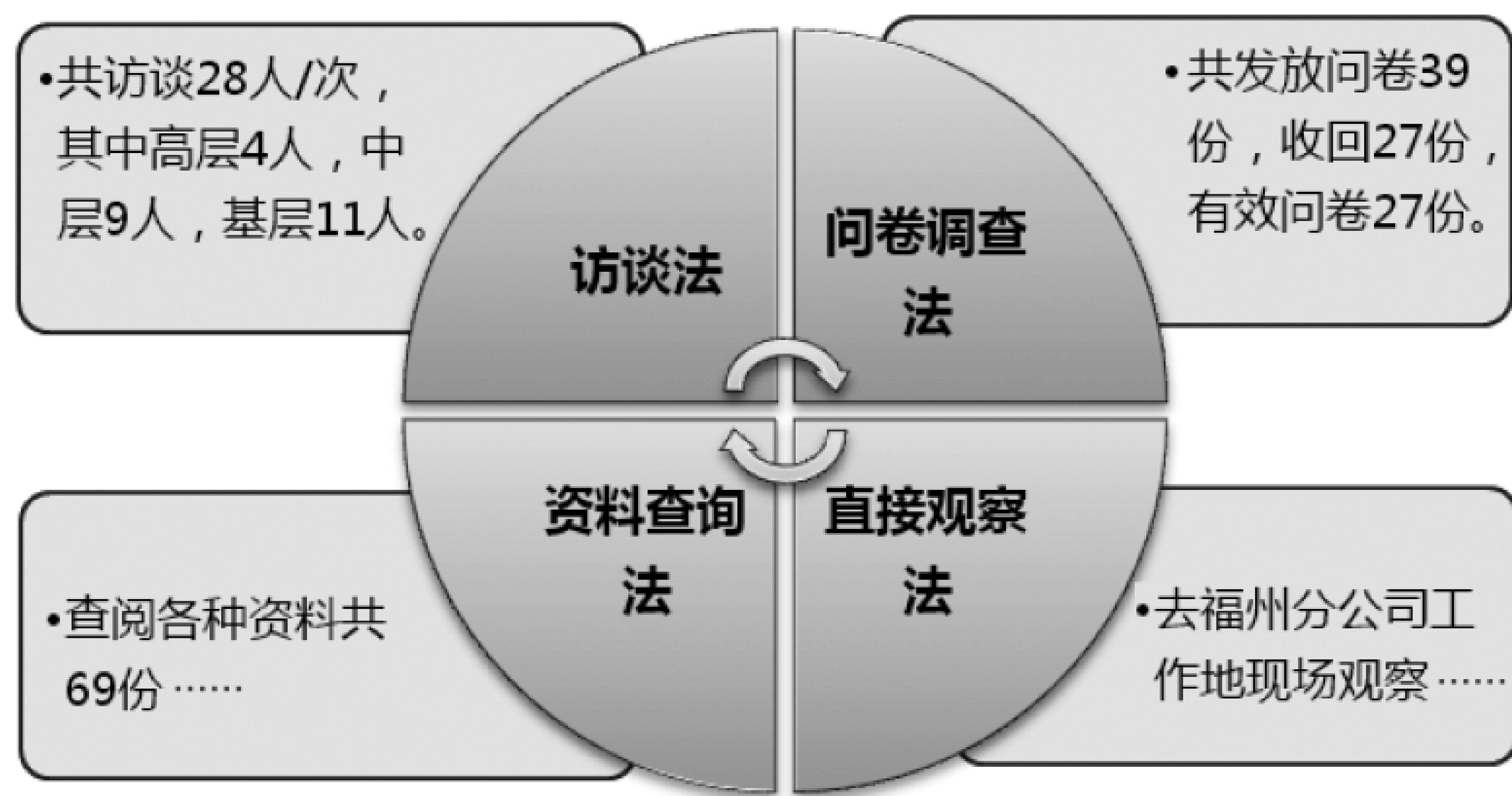


图 4-7　调研工作示意图

整个调研的步骤如下。

⊠ 按设计的调研面展开初步访谈，同时收集阅读相关资料。

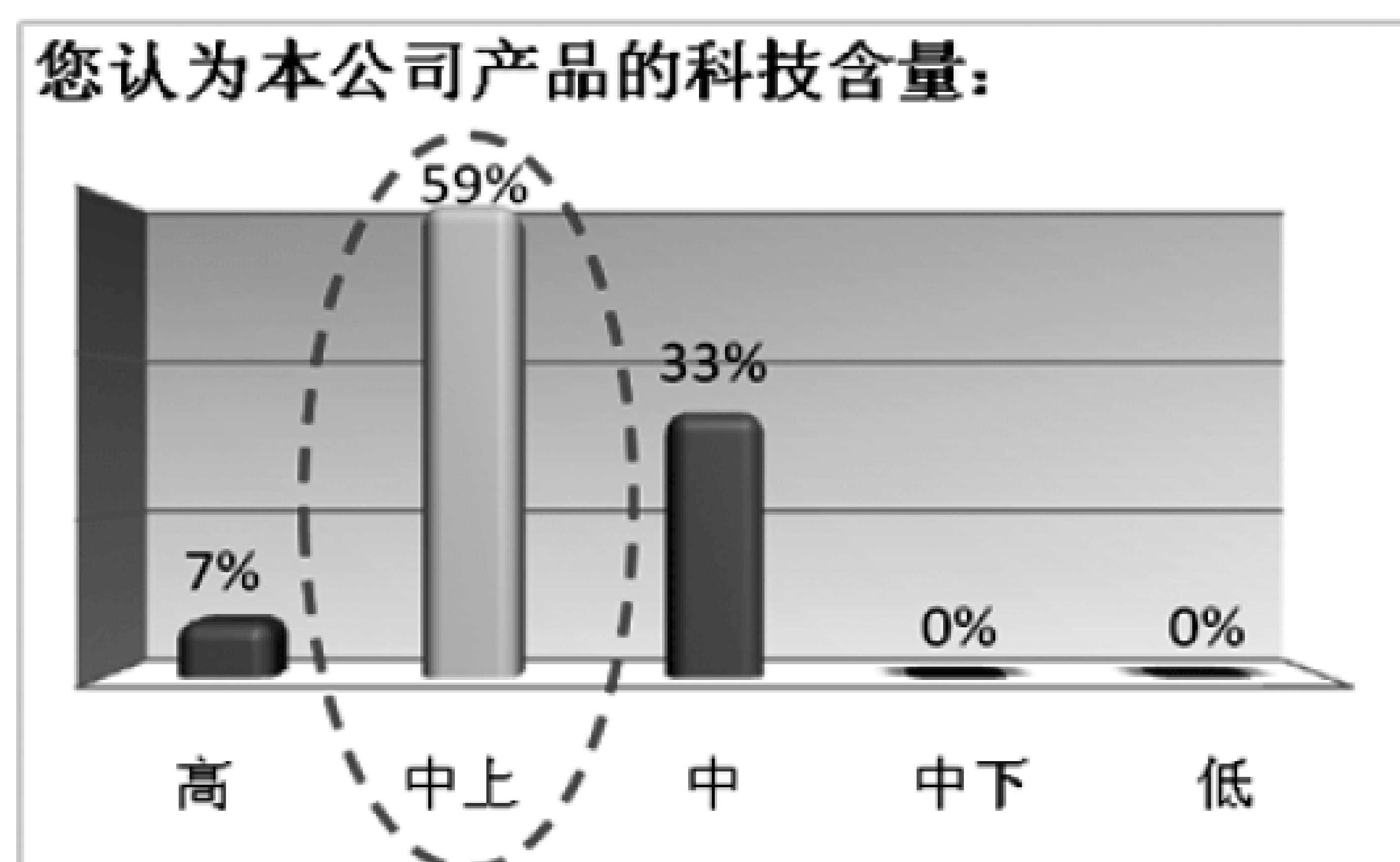
⊠ 有针对性地设计调查表，发放和回收统计。

⊠ 依据问题点，做补充访谈，同时到各工作现场进行观察。

⊠ 进入分析评价阶段就具体问题点与相关人员核实。

（二）逐项分指标评估取证

从资料、访谈、调查、观察中提取依据，确定每一个分类的评估结果和分值。如图 4-8 所示，为产品智慧一项中科技含量的评估内容。在完成包括产品质



【资料】

- "移动通信网络资源智能调配系统"获科学技术部颁发的"科技型中小企业技术创新基金立项证书"；
- "移动网络资源智能调配系统"获工业和信息化部颁发的"科技成果鉴定证书"；
- "移动通信网络资源智能调配系统项目"被厦门市人民政府授予"2007年度厦门市科技进步叁等奖"；
- 2006年度运维创优评审工作中"无线网络话务智能均衡系统"获创新成果二等奖。

【访谈摘要】：

（1）室内分布监测系统，是国内领先的，获得国家贴息67万元的支持。

（2）正在研发4G室内覆盖，比较核心的主流设备。

（3）技术不是问题，研发的超前的眼光才是关键。

图 4-8　产品智慧之科技含量指标评估内容

量和市场表现的评估之后,对产品智慧一项给出评语,评为 75 分(项目总分 100 分)。

每一个分类项目完成评估后得出评价结果。如图 4-9 所示，为人生哲学项目的评估结果。该项目有三个指标，总分 100 分，总得分 60 分，从定性评价中可以看到该项目不足的地方。

评价项目	评价内容	定性评价	量化得分
进取精神（30分）	学习愿望 学习行动 学习成果	➢ 有认识到学习的重要性。调查表示除业务外，其他成员的进取精神不足。 ➢ 有开展培训，总体未能形成积极有效学习氛围。 ➢ 缺乏学习成果与企业发展需要的评估。	15
创新意识（40分）	机制是否建立 是否落地执行 创新成果与评估	➢ 决策层重视技术创新，但尚未建立完善的创新机制。 ➢ 对技术创新有明确规定奖励，然未能起到作用。 ➢ 创新的成果未能及时进行评估。	30
分享意识（30分）	培训体系建设 成果总结评估 内部培训实施 对外学术交流	➢ 领导阶层有传帮带的意识。 ➢ 培训计划和培训成果与岗位胜任挂钩不够紧密。 ➢ 专业化培训较多，管理类较少，落实较好。 ➢ 有共同研发与技术合作，对外学术交流有待提升。	15

图 4-9　人生哲学项目评估结果

（三）统计结果和分析建议

在完成所有项目的评估之后，统计总分。在此之前，评估组成员应分别做出评价，然后集中讨论，对各自评估中的差异进行修订拟合，吸取各成员有价值的评价，再综合得出一致的评价结果。意见出现分歧时，应补充调查核实，再做出评价。

图 4-10 为总得分与企业状态的对应结论。

从评估的结果看，该公司的企业文化总得分为 667 分，处于支持生存，但对发展的支持还不够的状态。对于公司的发展战略有一定的制约作用，难以施展手脚大展宏图。有必要深入开展企业文化的提炼建设，凝聚共识，再来制定发展战略。

在评估组与企业干部沟通评估结果之后，公司进行了全体动员，全员参与，共同修订了企业文化的核心六要素，通过培训学习凝聚共识，并进行了制度审计、文化手册编制、VI、宣传片等企业文化建设工作，使企业的风貌有了较大的改变。



评价总分：667/1000

得分	定性	生存与发展特征
＞800分	卓越的	企业文化是企业的核心竞争力或利润来源
800分	优秀的	企业文化能引领公司向前发展
700分	良好的	企业文化能支持公司的战略，支撑公司的发展
600分	纠结的	企业文化能支持生存，但难支持发展
500分	挣扎的	企业文化没有竞争力，企业处于生存临界点，风雨飘摇
＜500分	落后的	企业文化不再支持企业的生存与发展，企业面临倒闭

图 4-10　评价总分与企业生存状态

【本章小结】

本章第一节重点介绍了三种企业文化模型及其特点异同。第二节介绍了福建、上海两地的企业文化评价体系，重点介绍了智慧传承企业文化评价体系及其运用案例。

【课堂练习】

学生成立评估小组，同时选定两个生存状态不同的案例企业，运用智慧传承的评价体系进行全面评分，完成后写一份学习心得。



第五章

IT企业文化案例分析

【本章的知识框架】

本章介绍四个著名 IT 企业的企业文化案例。结合六要素企业文化框架的应用，考察文化建设的得失，同时结合介绍界面评估和东西方企业文化差异的分析。

【本章的学习要点】

1. 四个案例企业的个性。
2. 界面评估方法。
3. 中外企业文化关注点的差异。

【本章的学习要求】

案例分析的学习，要求同学们能以身临其境的认真态度投入到案例当中，体会企业的个性，体会企业行为的文化成因。

通过学习，建立对案例企业有血有肉的人格认知，认识企业的生存和发展的文化本质，从文化建设的得失之中，考察企业的喜怒哀乐。

通过各企业领导者对企业文化的认识来体会企业文化的作用。

第一节　华为的企业文化

一、企业简介

华为技术有限公司是一家生产销售通信设备的民营通信科技公司，总部位于中国广东省深圳市龙岗区坂田。华为的产品主要涉及通信网络中的交换网络、传输网络、无线及有线固定接入网络和数据通信网络及无线终端产品，为世界各地通信运营商及专业网络拥有者提供硬件设备、软件、服务和解决方案。华为

（图 5-1）于 1987 年在中国深圳正式注册成立。



图 5-1　华为总部及总裁任正非

2007 年华为合同销售额 160 亿美元，其中海外销售额 115 亿美元，并且是当年中国国内电子行业盈利和纳税第一。截至 2008 年年底，华为在国际市场上覆盖 100 多个国家和地区，全球排名前 50 名的电信运营商中，已有 45 家使用华为的产品和服务。华为的产品和解决方案已经应用于全球 150 多个国家，服务全球运营商 50 强中的 45 家及全球 1/3 的人口。

2013 年在《财富》世界 500 强中华为排行全球第 315 位，与上年相比上升 36 位。年营业额：385 亿美元（2013 年）。2012 年华为发布可持续发展报告显示，2012 年华为在经济、环境、社会方面的实践与绩效：华为员工人数在 2010—2012 年呈逐年增加的态势，截至 2012 年年底该公司共拥有来自 156 个国家和地区的超过 15 万名员工，其中研发人员占总员工人数的 45.36%，外籍员工人数接近 3 万。为了对员工进行保障，华为同年投入达 58.1 亿元。

华为的产品包括以下 10 个方面：无线接入、固定接入、核心网、传送网、数据通信、能源与基础设施、业务与软件、OSS、安全存储、华为终端。

二、企业文化

在网络上，只要你搜索华为的企业文化，就会出来一堆关键词：狼道、创新、军事化、洗脑、重生、务实、获益、公平、活力、诚信、奉献、激情、顽强、无为而治、自我批评、团队作战、文化运动、毛泽东思想、激进思想、民族创业、任氏风格、欲望驱动、团结协作、小胜靠智、大胜靠德、压强原则、社会责任、理应均沾、战争意识、共存共赢、制度建设、愿景融合、高工资、高压力、高绩效。[1]

1　来源：陈广《华为的企业文化》。

这里，我们以《华为基本法》为主要依据，按照企业精神文化六要素模型逐一解析华为的企业文化。

(一)产品文化——梦幻通信

检索一份份华为产品的说明书、宣传海报，无不体现出一种超越极限的追求。

- 境界——喧嚣之中，辟心境之秘。明心见性，独具慧眼。
- 重新定义，千元顶配智能机。闪开，我“耀”来了。
- 华为，不仅仅是世界500强。
- 实力就是魅力。挑战极致影音。向极致科技致敬。

在《华为基本法》开篇第一章第一条第一句话有提出:“在电子信息领域实现顾客的梦想”，第三条“广泛吸收世界电子信息领域的最新研究成果，虚心向国内外优秀企业学习，在独立自主的基础上，开放合作地发展领先的核心技术体系，用我们卓越的产品自立于世界通信列强之林。”第二十六条“顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向。”第七十九条“我们的质量目标是:①技术上保持与世界潮流同步。②创造性地设计、生产具有最佳性能价格比的产品……”。

通信的需求，是一种人类最根本的需求，在历史长河中，由于技术的限制，有着非常深沉或非常强烈的梦想，如前面提到的马拉松传信，用死的代价达到传信的目的，在沉痛纪念之余，也会产生技术梦想，“好风千里传佳信”也是梦想。在华为的产品中，我们没有看到代表性的宣传口号，但是可以看出一种超越的追求，而且是属于强烈的而非深沉的。这种在通信领域超越极限的文化基因，我们且用“梦幻通信”来表述。其有如下几个特点。

- 追求超越，这是很强大的愿力，文化传承中这份愿力也是极强大的，也要求传承者要有强烈的抱负和义无反顾的决心。
- 梦幻，意味着难度，不是泛泛之辈，因而必然是顶尖的科技，必有创新，专门解决难题。
- 永远保持领先一步，一旦落后就失去文化的根基背景，逆水行舟，激流勇进。

从这个产品文化的传承中，我们看到了创业者无与伦比的勇气，这应该就是华为能够快速发展壮大的根本动力，也会成为企业文化其他要素的底蕴支撑。包括狼性文化的成因，以及其他文化现象的由来。



（二）企业使命

华为的企业使命是：聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值。

陈广编著的《华为的企业文化》一书对华为的企业使命有较全面的归纳。华为的企业使命有三个方面。

首先是社会使命：①切实实现股东和员工的利益；②为社会提供最好的商品与服务；③最大限度地把企业发展同所在地区和国家的繁荣统一起来。

其次是经济使命：①让企业获得更多的机会窗；②盈利比规模更重要；③用物质完成人才牵引。

再次是产品使命：①全方位为客户服务；②高度重视核心技术的自主知识产权；③在设计中构建技术、质量、成本和服务优势。

从陈广的归纳中，可以看出华为的企业使命包括社会、经济和产品，其内涵几乎包括企业任务的所有方面。理解其含义无非是要把握三点：**第一是对社会有益，第二是要盈利，第三是想打造领先技术**。作为一个企业，华为这样理解企业的使命，尤其是其社会使命，完全符合使命的提炼要求，即社会需要，具有公益性，由创始人提出。

使命是企业参与社会分工及体现其社会地位的依据，是解决为什么办企业的根本问题，拉起事业大旗，吸引志同道合的人才，帮助成员建立对企业的归属感。华为以提供有竞争力的通信解决方案和服务，作为企业在社会立足的依据。聚焦客户关注的挑战和压力，这种提法更多地给企业聚焦的压力和负担，但符合梦幻追求的文化底蕴。

这个使命的选择，使得企业狼性文化有了更好的基础。从事业境界上更加接近嗅觉所追求的探索精神。这与创业者的天赋特征也是相联系的，任正非说：“发展中的企业犹如一只饥饿的野狼。狼有最显著的三大特性，一是敏锐的嗅觉，二是不屈不挠、奋不顾身、永不疲倦的进攻精神，三是群体奋斗的意识。同样，一个企业要想扩张，也必须具备狼的这三个特性。”

（三）企业价值观

（1）成就客户。为客户服务是华为存在的唯一理由，客户需求是华为发展的



原动力。我们坚持以客户为中心，快速响应客户需求，持续为客户创造长期价值进而成就客户。为客户提供有效服务，是我们工作的方向和价值评价的标尺，成就客户就是成就我们自己。

（2）艰苦奋斗。我们没有任何稀缺的资源可以依赖，唯有艰苦奋斗才能赢得客户的尊重与信赖。奋斗体现在为客户创造价值的任何微小活动中，以及在劳动的准备过程中为充实提高自己而做的努力。我们坚持以奋斗者为本，使奋斗者得到合理的回报。

（3）自我批判。自我批判的目的是不断进步，不断改进，而不是自我否定。只有坚持自我批判，才能倾听、扬弃和持续超越，才能更容易尊重他人和与他人合作，实现客户、公司、团队和个人的共同发展。

（4）开放进取。为了更好地满足客户需求，我们积极进取、勇于开拓，坚持开放与创新。任何先进的技术、产品、解决方案和业务管理，只有转化为商业成功才能产生价值。我们坚持客户需求导向，并围绕客户需求持续创新。

（5）至诚守信。我们只有内心坦荡诚恳，才能言出必行，信守承诺。诚信是我们最重要的无形资产，华为坚持以诚信赢得客户。

（6）团队合作。胜则举杯相庆，败则拼死相救。团队合作不仅是跨文化的群体协作精神，也是打破部门墙、提升流程效率的有力保障。

在上述价值观中，有来自使命“成就客户”的价值观，有体现手段“开放进取”的价值观，有体现组织高效“团队合作”的价值观，唯独缺少对关于成果分配价值观的提炼，成果作为有价值行为的结果，勉强一点，“艰苦奋斗”算是与成果分享有关的价值观。

在华为的使命里面有“切实实现股东与员工的利益”这样的表达，在其他理念中还有“要雷锋，而且不让雷锋吃亏”这样的表述。因而总体上华为的价值观还是相当完整的，而且也符合价值观提炼的原则。

（四）企业精神——实力就是魅力

华为真正的精神是“狼性”精神，具体描述为危机感、持之以恒、团队作战、敏捷、攻击性。由于没有明确的口号，我们把这句广告语权且作为华为的企业精神。

在危机感方面，华为强调经营环境，找出危机所在；经常向员工表述危机；



要做出一种象征危机性的行动。在持之以恒方面，华为坚持自己的产品路线，坚定不移地走国际化的道路，长期培养了一大批优秀人才。在团队作战方面，华为"狼群"战术将各国列强苦心经营的领地搅得七零八落。在"敏捷"方面，任正非和他的团队以灵敏的嗅觉著称，发现了一个又一个的机会。在"攻击性"方面，华为以强硬和激进著称，在其内部刊物上，随时都可以看见充满进攻性的标题。

华为给世人留下的印象是"阳刚"、"硬朗"、"激进"、"不怕困难"，而这些印象用"狼性"基本上是可以概括的。可是，就字面上看，提炼为"狼性"也有不足之处，或者说人类关于狼的文化有偏多的负面性。

- 首先，狼是欲望的杰作，作为食物链上层掠食者，狼性贪婪。
- 其次，狼是永不服输的，作为扇形进化的物种之一，狼性残忍。
- 再次，狼不是善良之辈，作为人类学习的对象，人们对狼性充满了争议。

狼文化与羊文化很难说谁优谁劣。精神来自习性，是为解决问题提供效率的。我们知道在基督教国家，有着对羔羊的崇敬，因而也就不难理解华为在美国的项目遇到了无形的阻力。近年华为也在反思狼文化的两面性，力图有所修正，这也体现了文化的发展和创新。因此我们用"实力就是魅力"来总结华为精神，而不是直接用"狼性"来表述，总之，华为依然是强硬的实力派的文化个性。

（五）愿景——丰富人们的沟通和生活

在陈广《华为的企业文化》一书中和网络上，华为的企业愿景表述为——"丰富人们的沟通和生活"。这个愿景的提炼过于笼统与抽象，没有画面感，相关方很难从中体会这样的愿景跟他们有什么关系。尤其是员工，估计他们很难从这样的描述中体会自己的愿景与"丰富人们的沟通和生活"有什么直接关系。倒是在企业使命中对相关方的期望都有所交代。

愿景是画饼，但本质上是企业愿望的表达，过于简单则影响对未来的憧憬，涵盖面不足则是对相关方的期望关注不够，充分的描述也是心性宽大和包容的展现。在华为的介绍文件中，比较清晰地描绘了部分愿景。

- 华为聚焦 ICT 基础设施领域，围绕政府及公共事业、金融、能源、电力和交通等客户需求持续创新，提供可被合作伙伴集成的 ICT 产品和解决方案，帮助企业提升通信、办公和生产系统的效率，降低经营成本。



- 华为将继续以消费者为中心，通过运营商、分销和电子商务等多种渠道，致力打造全球最具影响力的终端品牌，为消费者带来简单愉悦的移动互联应用体验。同时，华为根据电信运营商的特定需求定制、生产终端，帮助电信运营商发展业务并获得成功。
- 华为还将对网络、云计算、未来个人和家庭融合解决方案的理解融入到各种终端产品中，坚持“开放、合作与创新”，与操作系统厂家、芯片供应商和内容服务商等建立良好的合作关系，构建健康完整的终端生态系统。
- 华为技术（华为）是全球领先的电信解决方案供应商，专注于与运营商建立长期合作伙伴关系。我们拥有热诚的员工和强大的研发能力，快速响应客户需求，提供客户化的产品和端到端的服务，助力客户商业成功。
- 华为产品和解决方案涵盖移动、宽带、IP、光网络、网络能、电信增值业务和终端等领域，致力于提供全IP融合解决方案，使最终用户在任何时间、任何地点都可以通过任何终端享受一致的通信体验，方便人们的沟通和丰富人们的生活。

华为是一个追逐梦想的企业，虽然对愿景的表述有些零散，但还是有完整的覆盖。理论上华为不缺愿景，但由于在价值观和愿景的正规表述上，对于员工的部分略显不足，虽然在报酬方面华为有实际收入的补偿，但是在长远利益上也会不够周全，因而发生过加班累倒的事件，狼性在对外方面会有足够的效率，但在内部管理上难免磕磕碰碰。这也是华为近年重视内部管理改进的动力。

（六）理念体系

《华为基本法》中体现了很多的理念，华为在理念建设方面做得很优秀。

- 经营理念：第五条“我们主张在顾客、员工和合作者之间结成利益共同体，并力图使顾客满意、员工满意和合作者满意。”
- 质量理念：第八条“质量是我们的自尊心”。
- 分配理念：第十九条“效率优先，兼顾公平，可持续发展”。
- 研发理念：第二十六条“顾客价值观的演变趋势引导着我们的产品方向”。
- 管理理念：第三十九条“责任、效率、可持续成长”（归纳）。
- 决策理念：第五十三条“民主决策，权威管理”。



除以上之外，华为的理念较多，涵盖面广，这里我们不再一一举例。如上面所列的，在经营理念中员工的角色凸显，可见对经营部门的授权会很充分。而质量理念则反映了企业超越极限的诉求。如果被客户认为质量不好，那就伤自尊了，可见不敢马虎。在分配理念方面，可以看出企业在激流勇进的处境中，效率为先，优先保证企业的生存和发展。这样的企业是激情澎湃的，甚至像梦想者的乐园，兼顾公平在一定程度上是“愿赌服输”，加入这样的群体就意味着挑战。

在逐项分析之后，我们用下面的表 5-1 小结一下华为企业文化六要素的建设。

表 5-1　华为文化核心要素

六要素	华为的精神文化	智慧提纯度	界面友好度	描述精确度
产品文化	（梦幻通信）	8	6	6
企业使命	聚焦客户关注的挑战和压力，提供有竞争力的通信解决方案和服务，持续为客户创造最大价值	7	7	6
企业价值观	成就客户、艰苦奋斗、自我批判、开放进取、至诚守信、团队合作	8	7	6
企业精神	（实力就是魅力）	8	5	7
企业愿景	丰富人们的沟通和生活	7	7	5
企业理念	质量理念：质量是我们的自尊心；分配理念：效率优先，兼顾公平，可持续发展	9	8	8

注：表中括号内非企业提法，仅供理解参考。

三、华为文化观

华为对企业文化是非常重视的，《华为基本法》中写到：“如果企业只卖产品，而产品又受有生命周期的这一客观规律制约，因而不能逃脱夭折的厄运，它们注定是短命的。另一种企业是既卖产品又卖文化，因为文化的生生不息导致产品的不断柳暗花明，所以它们注定是长命的。”

华为总裁任正非创建了生生不息的华为文化，以企业文化为先导来经营企业，是任正非的基本理念，他的一些讲话可以帮助我们理解华为文化的内涵。任正非认为资源是会枯竭的，唯有文化才能生生不息。他说：“人类所占有的物质资源

是有限的，总有一天石油、煤炭、森林、铁矿会开采光，而唯有知识会越来越多。以色列这个国家是我们学习的榜样。一个离散了两个世纪的犹太民族，在重返家园后，他们在资源严重贫乏，严重缺水的荒漠上，创造了令人难以相信的奇迹。他们的资源就是有聪明的脑袋，他们是靠精神和文化的力量，创造了世界奇迹。”

任正非用实践验证了“企业文化是利润的唯一来源”。华为在一个难度很高的位置构筑了文化的制高点，并使自身实现了超常规的飞跃式发展。华为的企业文化具有优秀的基因，我们也期待它在创新和发展中走得更坚实，卖出更多的文化。

第二节　富士康的企业文化

一、企业简介

富士康科技集团是专业从事计算机、通信、消费性电子等 3C 产品研发制造，广泛涉足数位内容、汽车零组件、通路、云运算服务及新能源、新材料开发应用的高新科技企业，见图 5-2。



图 5-2　富士康苹果手机生产线及总裁郭台铭

凭借前瞻决策、扎根科技和专业制造，自 1974 年在台湾地区肇基，1988 年投资中国大陆以来，富士康迅速发展壮大，拥有百余万员工及全球顶尖客户群，是全球最大的电子产业科技制造服务商。2013 年进出口总额占中国大陆进出口总额的 5%，旗下 14 家公司入榜中国出口 200 强，综合排名第一，2014 年位居《财富》全球 500 强第 32 位。

在持续增强精密模具、关键零组件、机电整合模组等产品既有技术优势的同时，富士康科技集团积极推动跨领域科技整合，在纳米科技、精密光学、环保照明、平面显示、自动化、半导体设备、云端运算服务等领域均取得丰硕成果。



富士康 - 清华纳米科技研究中心在碳纳米管可控生长和应用研究领域，持续取得开创性成果。自主开发的工业机器人“FOXBOT”，在全球业界赢得技术及制造上的后发优势。集团检测中心是 ILAC 国际实验室的合作组织，在 R&D 验证、产品检测、仿真实验、材料实验等方面处于业界领先水平。富士康积极打造“节能、减排、绿化、循环”绿色企业，厉行 RoHS、WEEE、REACH、ErP、无卤（HF）要求和冲突矿产管理等国际环保标准，自主研发 LED 节能灯、节能铝材、智能全热交换机等绿色产品，推动企业生产条件、生活环境和社会民生品质的持续改善。富士康已建立起遍布亚、美、欧三大洲的专业研发网络和知识管理平台。2013 年，全球专利申请 12 200 件，其中 80% 以上为发明专利，连续 8 年名列大陆地区专利申请总量及发明专利申请量前 5 强。

同时，富士康依托丰富的生产、管理经验，积极开展由工厂制造、技术研发向电子商务领域转型，紧扣知识经济与网络经济脉搏，努力打造科技服务型企业。

二、企业文化

打开富士康的企业网站，单击其企业文化频道。我们会看到以下内容，见图 5-3。

首页->企业文化->企业价值观

我们的经营理念：爱心、信心、决心。

我们的从业精神：融合、责任、进步。

我们的成长定位：长期、稳定、发展、科技、国际。

我们的文化特征：辛勤工作的文化；
负责任的文化；
团结合作且资源共享的文化；
有贡献就有所得的文化。

我们的核心竞争力：速度、品质、技术、弹性、成本。

图 5-3　富士康企业文化

富士康这个简单的企业文化页面与它的巨无霸规模显得有些不相称，与洋洋洒洒的华为基本法更是不可同日而语。富士康经历了备受关注的员工轻生事件，为此我们将在分析其六要素之后，力图从文化的角度来分析其改进的机会。

（一）产品文化——低成本、高科技

高科技往往伴随着高价格，使应用范围受到极大的限制，从前面 IT 技术的历史来看，初期产品都有很高的成本。富士康传承了这种降低成本的普遍愿望，以专业制造、大批量生产，使得降价成为可能，在发展过程中通过承接多方的大量的订单，实现了企业的发展。

在企业经营管理的过程中，这种产品文化的基调得到了充分的体现，也是富

士康快速扩张规模的根本动力。

（二）企业使命——扎根科技和专业制造

富士康没有做企业使命的表述，尤其没有纳入企业文化的范畴，我们试着从该企业其他表述中提取富士康的企业使命。

- 富士康科技集团将一如既往地肩负科技使命，传承爱心文化。
- 富士康依托丰富的生产、管理经验，积极开展由工厂制造、技术研发向电子商务领域转型，紧扣知识经济与网络经济脉搏，努力打造科技服务型企业。
- 凭借前瞻决策、扎根科技和专业制造，自 1974 年在台湾地区肇基……

从上面的企业介绍内容中，结合富士康的企业运作情况，科技主题明确、制造规模庞大是其主要特点。富士康的研发成果体现了它的扎根科技，代工的规模化体现了它的专业制造。从富士康的盈利能力来看，也体现了其专业制造的成本优势，符合节约资源的社会价值。

在前面的章节中，我们分析过，企业使命提供归属感。近期富士康也在努力创造员工的归属感，但没有提炼企业使命并加以宣贯总是一项缺失。

（三）企业精神——爱心、信心、决心

企业精神是企业文化的主基调，是最容易让外部感受到的要素。富士康将其企业文化定调位爱心文化，在回馈社会方面有良好的表现。

- 凝聚爱心，回馈社会。富士康长期致力慈善公益事业，累计捐赠善款逾 12 亿元，惠及全国 30 多个省市地区。
- 持续推进“助老、助弱、助残、助学”等系列工程，用实际行动履行企业社会责任。
- 雅安地震捐款七千多万元，捐建希望小学。

企业精神是在企业存续过程中形成的，是企业成员共同接受的内心感悟，是克服困难发展事业的内心态度、意志状况和思想境界。

因此企业精神是在企业员工的行为、风格上体现的，而不是在企业的社会责任行为上体现。从中我们可以看到，富士康对于企业文化的理解有重大偏差，致使企业在规模扩张的同时，文化基调实际上一直处于缺位的状态。



在精神指引缺失的状态下，依靠管理来达成效益，没有动力只有压力，这是员工内心失去平衡的文化根源。郭台铭曾经以管理动物园来比喻企业管理，可见其对于文化思考不足，后来郭台铭为此道歉了。在道歉的同时企业也有所反思，加强了文化建设，虽有改善，但效果仍有待提升，其中文化的定位应当列入思考的范围。

企业精神并非主观赋予，甚至不像使命那样是选择的，它需要行业文化的背景，还需要企业历史的铺垫，方能在人心中发芽、生长、成熟。

（四）企业愿景

富士康的企业愿景是：集团将一如既往地打造一个活性的、有尊严的、有成就感的产业耕耘者的乐园，结合全球科技人士的智慧，挑战科技创新和产业转型的更高目标，缔造“长期、稳定、发展、科技、国际”的长青伟业。

在富士康一年一度的社会责任报告中，描述了企业的愿景。

愿景应该体现相关方的期望，为了更好地推行企业社会责任，富士康科技集团与员工、客户、供应商、社区、投资人及非政府组织等利益相关方建立了多种沟通渠道，倾听各利益相关方的声音，了解他们对富士康的期望，学习他们的先进之处。对利害关系人的选择、沟通频率、关切议题及公司努力成果做出了规划和实践。

实际上富士康有关注到相关方期望，但在愿景的表述中却没有充分体现相关方期望，表述的包容性不足，界面评估的效果也不太好。

（五）企业价值观——长期、稳定、发展、科技、国际

这是富士康企业文化中描述的企业成长定位。成长即价值所在。价值观是衡量行为的标尺，这个表述与价值观的要求比较接近，但也不规范。

关于企业价值观，富士康应该是把企业文化都视为价值观了。我们知道价值观的作用是托举作用，是教导考核的工具，也就是管理工作的指导原则。以价值观代替企业文化的全部，必然导致精神力量的不足。

在上面的成长定位中，科技一词反映了使命，但排序还是有点问题。国际和长期反映过程方法，稳定反映团队建设，发展反映分享原则。总体上富士康的价值观是完整的，而且理解上已经是过度了。



（六）企业理念

富士康的理念建设有一些成果，但是主观性较大，作为指导具体工作的绝招，落地的效果稍显不足。举例如下。

- 用工理念——秉承以人为本、合法平等的政策。
- 从业精神——融合、责任、进步。
- 人才理念——年轻化、历练化、创业化。
- 社会责任——凝聚爱心，回馈社会。
- 服务理念——精进技术，科技服务。

从上面看，与用人有关的理念有很多，也就难以显出重点。还有一些表述如：运用集团优势科技与云端网络载体，将企业打造成覆盖全厂区、全体员工的“人才培育工厂”，也是人才理念性质，从侧面也反映了在员工任用和团队凝聚方面相对伤脑筋。

三、企业文化的疑问和改进

现在我们同样用表格来总结一下富士康的企业文化核心内涵，如表5-2所示。

表5-2　富士康文化核心要素

六要素	精　神　文　化	智慧提纯度	界面友好度	描述精确度
产品文化	（低成本，高科技）	9	8	5
企业使命	（扎根科技和专业制造）	8	8	5
企业价值观	长期、稳定、发展、科技、国际	6	5	5
企业精神	（爱心、信心、决心）	4	5	5
企业愿景	集团将一如既往地打造一个活性的、有尊严的、有成就感的产业耕耘者的乐园，结合全球科技人士的智慧，挑战科技创新和产业转型的更高目标，缔造“长期、稳定、发展、科技、国际”的长青伟业	5	5	5
企业理念	用工理念：秉承以人为本、合法平等的政策。从业精神：融合、责任、进步	7	6	5

注：表中括号内非企业提法，仅供理解参考。



需要声明的是，上述评估仅仅是从富士康发生的一些可以归为文化现象的事件出发的一个印象性评估，目的只是为了举例说明。

富士康在文化建设中定的基调是爱心文化，我们也将“爱心、信心、决心”作为其企业精神来做出评估。为何评估的分值较低呢？下面分别就这三个用词试做分析。

（一）爱心

一个有爱心的人必定是有爱的对象的。爱心一旦付诸行动，是有代价的。献爱心那就要掏腰包，我们看到富士康在这方面的确做得很不错。但是，对于富士康这样的劳动密集型企业，百万员工绝大多数属于收入较低的群体，爱心付出是一种奢望，甚至他们是关爱的对象。在工作中用爱心做精神支柱，员工有压力，管理人员也很难做到。管理动物园的方式倒是可能带来高效率，从而降低成本，但这种理念无法满足社会进步的要求。

一种文化的基调是作用在解决问题的，尤其是当企业处于生死存亡的关头，就需要依靠精神的力量来共渡难关。企业精神则是在实践中升华而产生的。是否在企业遇到困难时，曾经通过爱心行动而渡过难关呢？如果有过企业成员集体捐款帮助企业渡过难关的感人实践，那么这样的精神就可以成立。但事情显然不是这样的。

爱心是一个很好的词，但好词好句很多，适合做一个具体企业的精神的一定不多。作为富士康的总裁和管理层，他们有社会责任感，认为爱心很重要，但这个精神对于慈善机构很必要，而对于追求低成本、高科技的富士康，却不是解决问题的关键。

（二）信心

富士康提出信心，意思应该是告诉员工：“我们要有信心！”。信心的确很重要，在金融危机的关键时候，温家宝同志有一句话——信心比黄金还重要。信心是战胜很多困难的强大武器。富士康意识到信心的重要性，这一点应该值得肯定。

我们说企业文化是群体成员的共识。如果说信心是富士康的精神，那是很了



不起的。实际上做企业从来就不是一件容易的事。一个企业要让信心成为群体成员的共识，那是一种理想状态，企业需要经历无数的磨难，直到再也不会遇到任何的困难，才会有信心这样的精神面貌。可见信心虽然是解决问题的关键，但从来不是任何一个企业能够在精神上拥有的，它只能是一种引导、劝说、激励。

可见信心这样的口号，并非指我们的员工都很有信心，而是在希望或要求员工有信心。当员工遇到问题时，信心将如何表现呢？最直接的就是信任领导，认为领导能把一切都处理好，到最后就是相信老板会处理好。这里构成的一个潜台词是：员工不要想太多，信任老板即可。应该说不会有太多人这样想，但遇到问题的人难免会这样想，一旦落空，精神支持也将不复存在。

文化是一把双刃剑，水能载舟亦能覆舟。一厢情愿地要求信心，其实不妥。

（三）决心

什么是决心？决心就是牺牲精神。提倡决心，就是提倡牺牲精神。做事业要想取得成功，需要选择，选择之后要能持之以恒，有定力才有魅力。因而决心是必不可少的。在富士康的发展过程和处理各种问题的过程中，我们看到了决心，当轻生的问题一再出现时，富士康果断地采取措施，一再提高员工的待遇，这是有决心的。

决心意味着不再犹豫，一往无前。这的确是富士康成功的一个法宝，如果作为理念，应该是没有问题的，但作为精神，或作为文化的基调，则会带来一定的压力。一个下了决心的人，对于反对方是可怕的。这种精神体现在实际工作中，就会出现一些导致恐惧的安排，如一望无际的生产线，就是心理学上一种典型的密集物恐惧；人头攒动属于人群恐惧，也是一种密集物恐惧。对于恐惧敏感型的人，会导致一种头脑空白感。

总体而言，富士康的文化具有优秀的基因，但在文化建设方面有一定的偏差，也导致了一些令人痛心的现象。我们有注意到富士康正在改进，比如，“美丽工厂”活动，“欢乐邻里、幸福一家”等。

- 为营造舒适、整洁的工作环境，提供员工归属感，集团在各园区开展“美丽工厂”评比活动。太原园区共有 48 个车间参加评比，形成多样的车间文化，其中镭射一厂打造车间文化长廊，楼梯、走廊、洗手间、办公室等

场所成为了车间文化展示的平台，同仁用绘画、书法、图片、剪纸等形式展示现场管理、创新改善、节日祝福、温馨提示、员工才艺等内容，使车间充满了文化气息。

- 为传递集团正能量，增强周边居民对富士康的认同感，集团鼓励各园区走入周边社区，与当地居民互动。

我们期待富士康能健康地成长，为社会多做有意义的贡献，也祝福富士康的员工走出阴影，珍爱生命，拥有健康、平和、幸福、智慧的人生。

第三节　苹果公司的企业文化

一、企业简介

苹果公司（Apple Inc.），由史蒂夫·乔布斯（图 5-4）、斯蒂夫·沃兹尼亚克和罗纳德·韦恩创立于 1976 年的苹果电脑股份有限公司（Apple Computer，Inc.）发展起来，核心业务为电子科技产品，总部位于加利福尼亚州的库比蒂诺。

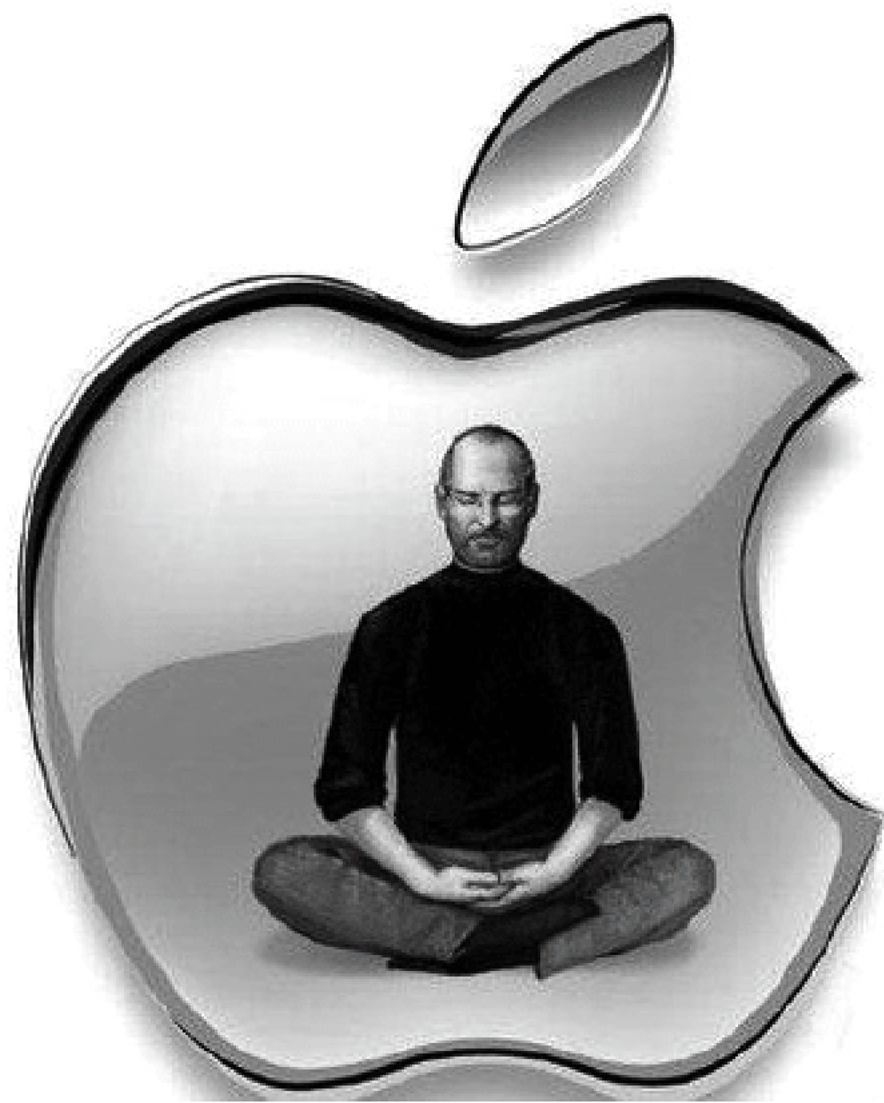


图 5-4　苹果总裁史蒂夫·乔布斯

苹果公司是美国的一家高科技公司，在高科技企业中以创新而闻名，在创立当年即开发并销售 Apple Ⅰ电脑，此后开发并全新打造一系列知名产品，有 Apple Ⅱ、Macintosh 电脑、Macbook 笔记本电脑、iPod 音乐播放器、iTunes 商店、iMac 一体机、iPhone 手机和 iPad 平板电脑等。2012 年 8 月 21 日，苹果成为世界市值第一的上市公司。2013 年后市值缩水 24% 后仍然是全球市值最大的公司。2014 年世界 500 强排行榜中排名第 15。

苹果通过持续的技术创新使自己推出的产品 iMac、iPod、iPhone、iPad 等始终处于领先地位，其简洁时尚的外形、实用的功能、便利的操作，令人耳目一新，而且每个产品都是革命性的，iPod 掀起了音乐播放器革命，iPhone 重新定义了智能手机概念，iPad 则让平板电脑成为一种潮流。

苹果自公司成立之日起重点关注两件事，一是推出好产品，二是带来更好的

用户体验。而好产品要体现为符合用户的功能需要和市场价值预期，归根到底也是体验经济的一环。苹果为此提供了一种简便且充满乐趣的方式，让用户可以找到更可靠、更有用、质量更高的内容充实的手机和电脑。苹果不仅要为世界创造极其出色的产品，更要创造对世界极其有益的产品。苹果做到这一点，与公司的企业文化是分不开的。

二、企业文化

（一）乔布斯谈苹果文化

2008年乔布斯接受《财富》杂志专访时，介绍了苹果公司的文化[1]。乔布斯说："人这辈子没法做太多事情，所以每一件都要做到精彩绝伦。因为，这就是我们的宿命。人生苦短，所以这是我们为人生做出的选择。我们本可以在日本某地的某座寺庙里打坐，我们本可以扬帆远航，管理层本可以去打高尔夫，他们本可以去掌管其他公司，而我们全都选择了在这辈子来做这样的一件事情。所以这件事情最好能够做好一点。它最好能够物有所值。我们觉得它的确还不赖。"苹果公司对卓越的追求由此可见一斑。而乔布斯的苛刻也是出了名的，"我的工作不是对人表现得和蔼可亲。我的工作是让他们做得更好。我的工作是把公司里的各种资源聚拢到一起，清除路障，然后把资源投放到最关键的项目上。我的工作就是把我们手下这些牛人们召集起来然后督促他们然后让他们做得好上加好。怎么做呢？那就只好采取更为极端的思路。"

汇聚了全美国最具有天赋而又最勤奋的人，苹果没有理由不成为全球市值最大的公司。而在这种高压的工作环境下，员工并没有被压倒，相反他们却创造出最具创新力的产品。当被问及对公司的看法时，一个员工是这样说的："I work for Apple，I love Apple，that's the only thing I can tell。"苹果公司无疑塑造出了成功的企业文化。

（二）苹果公司企业文化的核心要素

我们用表5-3汇总一下苹果的文化。

1 《财富》杂志专访乔布斯2008年3月。



表 5-3 苹果企业文化的核心要素

六要素	苹 果 文 化	实 例
产品文化	实用、简约和革命性	精雕细刻的艺术品
企业使命	带来更好的用户体验	只为无限的创新
企业价值观	创新就是让一切更美好，工作发展了人的能力	“如果抄袭，那我就说 NO”，与乔布斯共事的设计师如是说。闭上嘴，只管干活
企业精神	海盗的自信永不服输。变革、完美	坚信苹果比其他公司强大
企业愿景	致力于环境保护，要永不停步地开发创新，减少碳排放，使用更清洁、更安全的材料，实现保护地球和商业收益是两者兼得的	苹果新视频广告《更美好》
企业理念	经营理念：与对手合作，做亮丽性感的产品	我们应该做“酷毙了”的产品

但从乔布斯等人创办苹果之日起，他就盯上了人们对通信变革的期盼。科技发展提供了这种变革的机会。乔布斯感受到了这种期盼已经走到了爆发点，他急切地要引燃这个爆发点。就像嗅到猎物的海盗，他给他的研究组取名为海盗小组。敏捷快速地运转着创造性的思维，其效率业界无人能比。如果从产品文化的传承来讲，乔布斯抓住了一个最令人激动的点。

在 MacPro，看到这样一句广告：只为成就无限的创举。这样的文化背景是苹果成就的根本动力。

（三）企业精神的形成

苹果公司的经历并非一帆风顺。对于企业的营运，一开始乔布斯并非那么自信，1983 年聘请的 CEO，John.Sculley 与乔布斯的设计理念分歧巨大，乔布斯的偏执成为公认。1996 年面对奄奄一息的苹果，乔布斯重新获得权柄。那时的苹果只能说有很好的文化基因，但并没有发挥文化的作用。乔布斯有所感悟，他创造了苹果的文化。

有人担心，苹果“只有乔布斯一人是不可或缺的”，在乔布斯之后，苹果还能继续牛下去吗？苹果是不是会回归到一个正常企业？我们从文化的角度来分析。

如果说乔布斯接手的苹果实质上并没有多少文化，乔布斯用他追求完美的愿力一手缔造了苹果，那么乔布斯之后的苹果则是真正有了文化，也就是有了企业

精神。这个精神是乔布斯领导精英，战胜世界，创造了众多的 IT 新概念，使苹果起死回生而形成的。这种变革的勇气将是未来苹果的精神财富。他显然已经带给苹果的员工自豪感。

苹果环境事务副总裁莉萨·杰克逊的 2014 年 4 月的公开信宣称，“我们坚信创新就是让一切更美好。正是这一简单的理念，促使我们采取行动应对气候变化这一非常现实的问题。我们认为自己有责任尽己所能，减少对环境造成的影响。于是，我们采用更环保的材料，不断研发新的方法，节约宝贵的资源”。“更美好”代表苹果永不停步。

变革，是苹果最具显著特征的个性交集的集体潜意识，是支持“Crazy ones change the world”、“ for a better world”，以及从前者向后者迈进的精神力量，明确规定宣称保护地球和商业收益是可以两者兼得的，也正体现了挑战传统的习惯思维。

（四）当代文化传承的特点

乔布斯继承了文化，又创造了文化，而创造文化是觉悟的人才能干的事。其实我们都在创新，这是每个人与生俱来的使命，乔布斯只是干得比较漂亮。

乔布斯有很多经典的语录，其中最励志的是：“如果你不清楚自己想要的是什么，那一定要好好想，不急着下结论。但我想的是，随时都有可能死去，我们应该为这个世界留下点什么。”这也是他近乎苛刻地对他的团队发号施令时，给予他们的简单霸道的理由。

定力产生魅力，有了人生只能干这么一点事的定力，乔布斯的思想愿望得以集中，产生强大的愿力，这种愿力又链接着社会的强烈愿望，因而魅力四射，能够吸引一大批的精英，成就一番事业，我们每个人都应该从中获得人生的启迪。

乔布斯从文化中继承的是探索的愿望，我们前面介绍过，学习境界是一种智慧境界。在此我们分析一下三种智慧境界在当代的传承特点。

- 最需要传承的当然是圆融境界，这个部分已经验证，在当代可以通过教育的方式传授给公众。由于经济发展，教育的普及已经相当高，相比现在的教育，过去累积的知识基本上都有大量的人学习和继承，研究生阶段则在学习前沿的成果。因而圆融境界的传承是比较充分的。



- 学习境界的传承就没有那么顺利，这个部分是提供研究动力的。很多大学生、研究生在学习了大量的知识之后，其鼓足勇气传承探索的愿望会感觉有负担了、累了。而且在已有知识的基础上探索，经常不是个人能完成的，需要群体的力量。这个部分就成了相对薄弱的环节，也正是创新型企业的机会。很多企业在艰苦创业之后，长时间不分红，而是再投入壮大实力，这才具备真正的研发实力，能够传承学习境界的愿望。而这个愿望同时存在于消费者心中，正是现代营销学所说的消费者心智模式。
- 自然境界的传承比起学习境界的传承来得更加困难。苹果有句广告："最好的恰恰是免费的"。自然而然的东西与市场经济的规则并不相容。假冒伪劣导致劣币驱逐良币。比如毒大米和优质大米放在一起，不因为大米优质就可以提价，但市场的份额被毒大米占去一块。环境变迁，生态恶化，自然境界的呈现成本提高了。生产者无奈，消费者也无奈，偶尔买到有肉味的肉都值得高兴一场。解决这个问题要依靠识别，品牌成为门槛。创造品牌不仅仅是投入的问题，文化起到关键的作用，尤其是产品文化。"农夫山泉有点甜"就是一个成功的案例。一句广告语可以成就一个企业。

三、中外企业文化的关注点差异

企业文化的规律应该是一致的，但是企业所处的文化环境不同，会使企业文化的形成过程产生差异，企业文化的呈现形式也会有差异。这种差异的成因是关注点不同导致的。

在前面企业文化的理论中我们学习到，企业文化并不能包含完整的文化内容，群体文化的大多数智慧与社会文化是有交集的，这些内容属于公德，不需要在企业文化中体现，企业文化需要体现的是个性的方面，也可以说是企业的独到之处。如果一个企业把一大堆社会公认的准则列为企业文化的核心内容，其实反而起不到引导和激励的作用。很多企业包括银行，把诚信作为企业文化并用于对外宣传，其实一点感觉都没有。反倒有一种"来说是非者即是是非人"的感觉，让人产生一种防备心理：可能这个行业很黑暗，很多人、很多企业不够诚信。

企业文化这种以社会文化为背景的规律性，正是导致文化背景不同、关注点不同的成因。对于东西方文化的差异，很多学者研究了大量的成果。我们主要关



注其对企业文化的影响。下面用一个对比表来列举几个中外企业文化关注点的差异，见表 5-4。

表 5-4　中外企业文化关注点对比表

项　　目	差　　异	中企更重视	外企更重视
产品文化与愿景	社会需求与企业发展	企业愿景	产品文化
使命与精神	人生观信仰传承	企业精神	企业使命
价值观与理念	思想引导与实用指导	价值观	理念

我们可以回头来看表 5-4 的内容，在愿景描述中，并没有强调企业会发展到什么状态的图景，而更多的是在关注社会的需要。在精神的描述上与使命也很靠近。由于西方社会的宗教传承是比较完整的，可以说美国是一个基督教的宗教国家，法官要手按圣经发誓才能上岗。我国在经历了文革之后传统文化的传承有一定的断档，大多数学生视宗教为迷信。而且中国文化的根基包括道教和佛教在世界观上更有底蕴，儒家在人生观上也有底蕴，但其在文革“批林批孔”之后也显得模糊。而基督教则比较侧重人生观,著名的“约柜”就是在做人方面与上帝立约。

有一个小故事：一位中国买主在狠狠地杀价之后买下了一对美国老龄夫妇的房产，本以为收房的时候会有些小麻烦，却没想到房子被收拾得窗明几净，日用品全部更新，老夫妇俩还留下贺卡，祝福买家拥有一个温暖的新家。

这个小故事体现的是在西方文化中，商务可以谈判解决，但绝不影响到做人的原则，一旦立约，就不会再遗留抱怨的情绪。正因为在精神上的相对充实，因而西方企业关注的更多的是使命。在价值观上也类似，由于社会价值观的较完整传承，西方企业更多地关注实用性的理念，而价值观的描述则不太严谨。

从企业的角度来看，我们应当承认，目前文化的竞争力仍然有一定的落后，因而在我国要创造一个世界性的品牌都很困难，但是，中华文化 5000 年的底蕴，其创造力的潜能是巨大的，我们能想到很多西方人想不到的机会，很多华侨的成功就是验证。重视精神会有更好的效率，这也是令很多外企吃惊的地方。

随着信息技术的发展，东西方文化会相互交融，正如我们看到的像苹果这样的企业会有企业精神。而更多的国内企业在塑造品牌时也在运用、挖掘产品文化。像小米的“为发烧而生”就很成功。我们考察企业文化，则应当找准差异，找到差距，这样才能更好地相互理解和相互学习，更有效地发展企业，进而为人类文



明添砖加瓦。

第四节　阿里巴巴的企业文化

一、企业简介

阿里巴巴集团经营多元化的互联网业务，致力于为全球所有人创造便捷的交易渠道。自成立以来，阿里巴巴集团建立了领先的消费者电子商务、网上支付、B2B 网上交易市场及云计算业务，近几年更积极开拓无线应用、手机操作系统和互联网电视等领域。集团以促进一个开放、协同、繁荣的电子商务生态系统为目标，旨在对消费者、商家以及经济发展做出贡献。阿里巴巴集团由本为英语教师的中国互联网先锋马云（图 5-5）于 1999 年带领其他 17 人在杭州创立，他希望将互联网发展成为普及使用、安全可靠的工具，让大众受惠。阿里巴巴集团由私人持股，现在大中华地区、新加坡、印度、英国及美国设有 70 多个办事处，共有 20 400 多名员工。



图 5-5　阿里巴巴创始人马云

阿里巴巴集团旗下公司主要包括以下两个。

1. **阿里巴巴国际交易市场——全球领先的小企业电子商务平台**

阿里巴巴国际交易市场（http://www.alibaba.com）创立于 1999 年，现为全球领先的小企业电子商务平台，旨在打造以英语为基础、任何两国之间的跨界贸易平台，并帮助全球小企业拓展海外市场。阿里巴巴国际交易市场服务全球 240 多个国家和地区数以百万计的买家和供应商，展示超过 40 个行业类目的产品。

2. 淘宝网——中国最受欢迎的 C2C 网上购物平台

淘宝网（http://www.taobao.com）成立于 2003 年 5 月，是中国最受欢迎的 C2C 购物网站，致力于向消费者提供多元化且价格实惠的产品选择，截至 2013 年 3 月，约有 7.6 亿条产品信息。根据 Alexa 的统计，淘宝网是全球浏览量最高的 20 个网站之一。在截止到 2013 年 3 月 31 日的年度，淘宝网和天猫平台的交易额合计突破人民币 10 000 亿元。

二、企业文化

（一）产品文化和企业使命

- 企业使命——让天下没有难做的生意。
- “我们经营多个领先的网上及移动平台，业务覆盖零售和批发贸易及云计算等。我们向消费者、商家及其他参与者提供技术和服务。”
- 我们的梦想：通过发展新的生意方式创造一个截然不同的世界。

阿里巴巴的企业使命继承了商业及商人的文化背景，立志“让天下没有难做的生意”，试图通过“发展新的生意方式创造一个截然不同的世界”。这样的企业使命自然具有很强的社会功能，极大地满足了大多数商人的愿望。在文字描述上，通俗易懂，雅俗共赏，十分便于记忆和传播。

从企业文化的名称上来讲，阿里巴巴所称的企业使命在六要素中应当属于产品文化的范畴，阿里巴巴也将这句话用于宣传材料上，用于打动顾客。这句话直接针对了客户的愿望，传承了生意难做时努力探索的思维境界。通俗一点讲，就是接地气，找到消费者的心智模式。这句话的语法类似于“安得广厦千万间，大庇天下寒士俱欢颜”，是一种愿望的表达。

如果说“让天下没有难做的生意”是使命，这个使命是永远完不成的。所谓使命必达，如果将梦想这一句作为企业使命则会更合适一些。当然我们看到如何命名并不是很关键，关键是将适合的表述用在适合的地方，让它发挥合适的作用。

（二）阿里巴巴的愿景

阿里巴巴的愿景是：分享数据的第一平台，幸福指数最高的企业，“活 102 年”。

- 阿里巴巴的远景目标 ——建立一家持续发展 102 年的公司。“阿里巴巴集



团创立于 1999 年，持续发展最少 102 年就意味着我们横跨三个世纪，能够与少数取得如此成就的企业匹敌。我们的文化、商业模式和系统都经得起时间的考验，让我们得以持续发展。”

- 未来十年目标——世界三大互联网公司之一，世界 500 强企业之一，世界最佳雇主公司之一 。只要是商人，就一定要用阿里巴巴。
- 相会在阿里巴巴：“我们每天促进数以百万计的商业和社交互动，包括用户和用户之间、消费者和商家之间以及企业和企业之间的互动。”
- 工作在阿里巴巴：“我们向客户提供商业基础设施和数据技术，让他们建立业务、创造价值，并与我们的其他生态系统参与者共享成果。”
- 生活在阿里巴巴：我们致力于拓展产品和服务范畴，让阿里巴巴成为我们客户日常生活的重要部分。
- 我们旨在构建未来的商务生态系统。我们的愿景是让客户相会、工作和生活在阿里巴巴，并持续发展最少 102 年。
- 阿里巴巴集团拥有大量市场资料及统计数据，为履行我们对中小企业的承诺，我们正努力成为第一家为全部用户免费提供市场数据的企业，希望让他们通过分析数据掌握市场先机，继而调整策略，扩展业务。

阿里巴巴的企业愿景提炼得相当到位，释义也很到位，相关方期望得到了较充分的体现。“世界十大网站之一”、“分享数据的第一平台”、“世界最佳雇主公司之一”、“活 102 年的企业”。这些从描述上有愿有景，深得愿景描述的精髓。在逻辑性、系统性上再严谨概括一些就很完美了。

（三）阿里巴巴的价值观——六脉神剑

“阿里巴巴集团的六个价值观对于我们如何经营业务、招揽人才、考核员工以及决定员工报酬扮演着重要的角色。

（1）客户第一：关注客户的关注点，为客户提供建议和资讯，帮助客户成长。

（2）团队合作：共享共担，以小我完成大我。

（3）拥抱变化：突破自我，迎接变化。

（4）诚信：诚实正直，信守承诺。

（5）激情：永不言弃，乐观向上。



（6）敬业：以专业的态度和平常的心态做非凡的事。”

作为一个商业平台，阿里巴巴选择了六个价值观作为企业价值观。其中，“客户第一”来自于企业使命，是第一价值观。“拥抱变化”即创新，是阿里巴巴实现愿景的手段，应该是第二价值观。“团队合作”是第三价值观，体现团队合作的价值。当然，在释义中，这一价值观也包含成果分配的价值理念。至于“诚信”、“激情”和“敬业”，则不太合适作为并列的价值观，可以作为企业对于某种情况的先进理念。因为“激情”和“敬业”不是所有的场合都适用，有一定的片面性。

在后面的个性与价值观的内容中，我们会谈到，一个口才优异的人，会追求欢乐无限的事业境界。阿里巴巴并不是一帆风顺的，也经历过互联网早期难熬的日子。因而，永不言弃、乐观向上，作为马云团队的企业精神是恰当的。作为阿里巴巴的六脉神剑之一，这个口号与马云的激情实在连不上什么关系，但却是阿里巴巴渡过难关的精神支柱。马云班底每个人都有一个江湖名号，一起卧薪尝胆，一起大块吃肉，堪称江湖文化。

三、马云其人

马云，阿里巴巴 CEO，一个不懂 IT 的 IT 英雄，不通网络的网络精英。多年来，凭借着自己前瞻的眼光与非凡的管理天才，他成了第一位登上《福布斯》封面的中国大陆企业家，在他领导下的阿里巴巴管理团队，两度被录为哈佛 MBA 案例。

和所有的互联网精英不一样，马云从小就没有生活在顶尖的那部分人当中，他活在平常的普通人当中。马云称自己脑子笨、大智若愚，从小功课就不好，数学考过 1 分，只有英语特别好。不仅没有上过一流的大学，连小学、中学都是三四流的。所以，马云一直对员工说，如果光看 IQ，世界上有 70% 的人都可以获得成功！当初的马云也并没有那么长远的眼光而预见到网络的发展前景，投身网络仅仅因为早年有人指点了他。如果当年别人指点他做饭馆……

40 岁的马云和 5 岁的阿里巴巴——“CEO 的主要任务不是寻找机会而是对机会说 NO。机会太多，只能抓一个，抓多了，什么都会丢掉。”这是一个创造奇迹的人说过的话，他就是阿里巴巴的总裁马云。台上，是穿着橙色短袖、白色休闲裤的精瘦的马云；台下，座无虚席，800 多名来自苏州、南通等周边地区的职业经理人、企业老总正襟危坐，聆听着不一般的演讲。



2003 年 3 月 7 日，马云在北京接受了新华社、中国经营报、电子商务杂志等媒体的记者采访，谈到“价值观”、“使命感”才是企业生存之道。一个企业为什么而生存？使命！对这一点我很自信。我参加了很多世界性的论坛，全球大企业的 CEO 讲的就是企业生存的使命，而中国的企业都不相信。我们一些刻骨铭心的错误，促使我们提出“价值观”、“使命感”和“共同目标”。

多年来，网络波澜起伏，唯有马云和他的阿里巴巴始终屹立不倒。于 1999 年年初冬在杭州四壁徒空三居室里成立的阿里巴巴，已从当初的创业 18 功臣发展到 5000 多人的大团队。“创业团队这几十号人的成长速度让我真是很吃惊，这让我很快乐。”阿里巴巴创始人马云说。在互联网公司 CEO 中，要想找出一个比马云还能言善辩的，恐怕不容易。他的独到之处，似乎在于总能拨动别人心底的狂热梦想的那根弦。

有人非议阿里巴巴的商业模式，但从来没有人非议阿里巴巴的团队；有人非议马云善于炒作，但从来没有人非议马云的管理艺术。阿里巴巴的一切正符合那个向新经济投资的至高原则：只要有一流的团队和管理。

⊠ 一个公司在互联网时代要成功，一定要有自己的文化、自己的思路。

⊠ 五十个聪明人坐在一起，是世界上最痛苦的事情。

⊠ 最大的失败是放弃，最大的敌人是自己，最大的对手是时间。

⊠ 带走的是脑袋而不是口袋。

⊠ 布道者——马云。

【本章小结】

本章选择了华为、富士康、苹果和阿里巴巴四家富有代表性的 IT 企业作为案例，并深入浅出地剖析了它们的企业文化及其特点，帮助同学们进一步理解企业精神文化的六要素在实际情况中的运用。

【本章作业题】

试述通过学习你对这几家（重点选择一家）IT 企业的认识和对企业文化的体会。



第六章

企业文化建设

【本章的知识框架】

企业智慧的提炼升华	产品智慧、经营哲学、人生哲学	调查、提炼、升华
企业文化形式的建设	心理契约、行为习惯、表现符号	制度、惯例、潜规则， 企业行为、领导行为、员工行为， 工作环境、员工风格、识别系统
企业文化传承的作用	历史记载、传播活动、传播效果	产品历史、创业史、模范人物， 传播计划、传播方式、传播渠道， 内外部形象、评估方式
企业文化的落地	培训、管理、应用	培训程序、企业文化管理制度、 在战略和绩效考核中的应用

【本章的学习要点】

1. 企业文化调查的方法，包括访谈设计、问卷设计。
2. 最初发心与企业使命的选择。
3. 口号、用词的原则方法。
4. 企业工作环境的建设内容。
5. 文化传播的渠道。
6. 文化活动的组织。
7. 企业文化培训的程序。
8. 企业文化在营销活动中的应用。

【本章的学习要求】

本章的内容较多，同学们学习时首先要明白，这一章是对第二章框架的落实和完整化，也是第四章企业文化建设模型和评价内容的逐项落实，涉及大量实际

应用的场合，并提供部分工作表单、范本工具。对应开拓思路，实际指导企业文化建设是很有价值的内容。

由于课时限制，与同学的实践基础不同，其中的大多数内容建议自学和作为工具书使用，将来在实际工作中还可以进行查阅。对于学习要点的部分应努力掌握，这样可以获得实际工作的感受。

第一节　企业智慧的提炼升华

企业文化的提炼升华是针对企业文化中的智慧内容，通过调研、评估、提炼、升华，以达到修正和强化企业文化的目标。在第四章中我们讲过企业文化的评估，提炼的思路与评估是一致的，但提炼的目的是创新，因而考虑的因素则必须在评估基础上结合企业的过去和未来，并且要得出全新的智慧体系。评估针对企业文化的全部内容，而提炼升华只对智慧而言。

一、企业文化调研

（一）调研的任务

没有调查研究就没有发言权。开展企业文化建设工作的第一个步骤就是要做调研。调研的内容通常为：人员访谈、问卷调查、资料收集、现场考察。调研工作应统筹安排，使调研的成果满足以下任务的需要。

- 评价的需要。
- 提炼已经形成的企业文化元素。
- 改进机会，包括企业遇到的问题和员工反映的问题。

在完成计划调研任务后，根据工作中遇到的问题进行灵活安排的补充调研。

（二）调研的内容

1. 人员访谈

• 访谈对象——企业内部人员：股东、董事会成员、各级管理人员和基层员工；企业外部人员：如客户、供应商、行业协会等。

• 访谈数量——依据企业规模和任务需要协商确定，总人数控制在 100 人以内为宜。访谈对象通常包括：股东、董事会成员、客户代表、供应商代表、行业



协会；企业内部高级管理人员全部；中层管理人员尽可能全部；基层员工选出一定比例；新进员工、离职员工和退休员工代表。

- 访谈内容——分别针对内部（高管、管理人员和一线员工）与外部人员的性质，结合企业文化评价标准设计访谈问题。依据对象重要性不同，时间在0.5~2小时不等。
- 访谈记录——访谈记录应覆盖过程的全部要点，为使访谈对象畅所欲言，通常应承诺访谈内容保密，包括对企业的管理层。访谈内容应匿名引用。

2. 问卷调查

- 调查对象——内部员工（高管、管理人员和基层员工）。
- 调查内容——应在访谈之后，结合实际问题设计《企业文化调查问卷》。
- 调查数量——通过信息化操作，调查对象可以是全体员工；通过手工操作，则选取一定比例作为调查对象，总数控制在500份以内。
- 统计分析——量大时采用软件统计，根据需要采用直接分析与交叉分析，分析结果以图形方式表现出来，作为分析或结论的依据。

问卷根据调查重点的不同，通常依据调查对象设计两种问卷，一种是管理问卷，一种是普通问卷，目的是减少一般员工思考问卷的时间。问卷的问题分为两个部分：口径调查和实际问题。下面提供一份“普通调查问卷”实例。

尊敬的先生（女士）：

您好！

非常感谢您抽出宝贵的时间来填写这份问卷。本问卷为不记名的问卷，所有答案只供调查统计使用。请您真实回答以下所有问题，并在答案处打“√”。

- 您的年龄：

A. 22岁以下　B. 23~28岁　C. 29~35岁　D. 36~49岁　E. 50岁以上

- 您的司龄：（指在本公司的工作时间）

A. 1年以内　B. 1~3年　C. 3~10年　D. 10~15年　E. 15年以上

- 您的学历：

A. 初中以下　B. 高中学历　C. 大专学历　D. 本科　E. 硕士以上学历

- 您认为本公司产品的科技含量：

□高　□中上　□中　□中下　□低



- 您认为本公司的产品质量：

□很好　□好　□一般　□偏低　□不好

- 您认为客户对本公司提供的服务满意度是：

□很高　□高　□一般　□偏低　□低

- 您认为本公司经营的第一目的是：

□老板赚钱　□服务客户　□成就员工　□奉献社会　□不知道

- 您认为老板对员工行为优劣的判断标准是：

□忠诚　□有能力　服从性好　□务实勤奋　□和谐团结

□创新发展　□学习进取　□以上都不是　□其他

- 您认为本公司在经营管理活动中都秉持了哪些理念：（可多选）

□诚信　□双赢　□质量第一　□唯才是举　□管理高效

□专业服务　□其他________

- 您对学习（培训）的看法是：（可多选）

□大家都重视学习并主动要求培训

□只要公司组织培训我就参加

□希望培训不要安排在周末休息时间

□希望培训要有针对性，不要搞形式

- 您认为本公司的规章制度是：

□充满人性化的　□教条刻板的　□不完善的　□不好执行的

- 您认为本公司的人际关系是：

□和谐的　□一般的　□紧张的　□虚伪的　□其他________

- 您认为本公司的企业行为是：

□科学决策的　□行动高效的　□追求共赢的　□以上都是

□以上都不是　□其他________

- 您认为本公司领导人的行为是：

□有魅力的　□有能力的　□有修养的　□以上都是　□以上都不是

- 您认为本公司大多数员工的行为是：

□有组织纪律的　□团结和谐的　□积极主动的　□讲求高效的

- 您认为本公司的工作环境是：（可多选）



☐环保的 ☐舒适的 ☐健康的 ☐安全的 ☐薪资福利不错的

• 让您继续留在本公司的原因是（可多选）：

☐薪资还过得去 ☐福利比较好 ☐工作环境还行 ☐工作比较轻松

☐人际关系不错 ☐管理比较规范 ☐能发挥自己的特长，实现自我价值

☐因为这是我的事业 ☐时间长，有感情了 ☐能学到东西 ☐有发展前途

☐暂时没有跳槽的机会 ☐其他________________

• 您认为本公司员工的精神面貌大多是：（可多选）

☐积极乐观的 ☐有礼有节的 ☐注重仪容仪表 ☐无精打采的

☐其他________________

• 您认为本公司的识别系统（VI，如用于识别的标志、装饰等）是：

☐完善的 ☐审美的 ☐实用的 ☐没有建立系统 ☐不清楚

• 您对本公司的创业发展史：

☐非常清楚 ☐清楚 ☐大概了解 ☐有听说 ☐不清楚

• 您对本公司的模范人物：

☐非常清楚 ☐清楚 ☐大概了解 ☐有听说 ☐不清楚

• 您认为本公司的广告与宣传工作做得：

☐很到位 ☐有特色 ☐一般般 ☐很少做 ☐不清楚

• 您作为本公司一员，感觉是：（可多选）

☐有自豪感 ☐有归属感 ☐有认同感 ☐有方向感 ☐有信心

☐其他________________

• 您认为本公司的外部形象是：

☐正面的 ☐有特色的 ☐有影响力的 ☐一般的 ☐糟糕的

3. 资料分析

企业文化是企业的上层建筑，因此资料调查应涉及企业最高级别的信息。下面提供一份参考的《资料清单》。

• 企业文化方面的所有资料（如口号、企业文化手册等）。
• 行业相关资料（发展态势、竞争概况、技术、政策、标准等）。
• 企业发展战略（中长期愿景与目标）。



- 企业年度经营管理目标。
- 公司主营业务流程（服务流程）。
- 现有的组织机构、员工花名册、部门职能、岗位说明书。
- 招聘录用制度（包括近 1 年的离职率）。
- 教育训练制度（包括近 1 年的培训项目）。
- 薪酬福利制度。
- 绩效管理制度。
- 考勤休假制度。
- 奖惩制度（包括近 1 年的奖惩记录）。
- 行为规范（员工手册）。
- 企业发展历史（如大事记、获得荣誉、感人故事）。
- 公司企业形象（如 VI 等）资料。
- 内部刊物、内外部相关宣传材料。
- 外部媒体传播资料及报道。
- 客户赞美及投诉等方面资料。

4. **现场考察**

现场考察结合访谈的时间进行安排，包括在办公场所、作业场所、客户使用公司产品的场所。考察的重点是员工精神面貌、工作环境、产品质量控制及防护，重在体会企业精神的存在感。在考察时，应与作业人员做简短交谈。

（三）调研工作的关键

在整个调研过程中，有以下关键控制点。

- 及时整理访谈记录并从中找出问题或结论。
- 根据访谈情况设计调查问卷，使之符合企业的实际情况。
- 有计划地安排，避开访谈对象本职工作的时间冲突。
- 避免前后访谈简单重复，应在前面访谈的基础上逐步使访谈深入实质。

应当有这样的意识，调研过程就是企业文化的建设过程的一部分。

- 通过人员访谈，听取员工心声，排解员工困惑，矫正员工思想，激励员工士气。



- 通过问卷调查，促使员工全面反思自己和企业之间的深层次的问题，以获得关于个体与集体及其发展的整体概念与逻辑。
- 通过报告讲解，可以让员工了解本公司的企业文化现状，促使企业高层领导全面思考本企业的过去、现在与未来，给予企业领导从思想深处反思自己的行为。

二、智慧内涵的提炼

（一）产品文化

产品文化体现的是对社会需求的关注，提炼产品文化的目标，是形成一个企业文化的背景，用艺术化的语言表达企业对自己生产的产品或提供的服务的认识、态度、欣赏。

产品文化是整个企业文化的底蕴，同时产品文化提炼之后，可以作为产品的宣传口号，以实现企业和消费者之间心灵的沟通、智慧的交流。

提炼产品文化，有两个基础工作。

一是行业背景研究，包括行业的历史和现状，正如第三章的内容所示。行业背景，在纵深、广度上帮助我们进一步理解产品文化，从而提炼出企业产品中的智慧。包括：自然境界的美、学习境界的愿望、圆融境界的道理。

二是产品智慧的评估主要从产品的科技含量、产品质量与市场反馈三个方面入手。具体内容参阅第四章企业文化评价。

产品文化提炼的成果应导致两个方面的效果。

- 使企业成员认可产品智慧，愿意以产品为事业，以积极的心态投入生产活动中。
- 感动消费者，使消费者认可产品，进而购买产品。

“实践是检验真理的唯一标准”。所有产品都要拿到市场上去检验，以此获得市场的认可与客户的信任。人的思维一般采用三种方式进行“信任”。

- 其一，正信：指概念清晰，逻辑完整，验证成功。
- 其二，信仰：指概念较清晰，逻辑不完整，有指向性的验证支持。
- 其三，迷信：有概念，没有逻辑，只有类比的侧面验证。

因此，我们提炼的产品文化应满足逻辑上的关联性，使用的概念简单易记。



不管是哪种信任，验证这个环节都是不可或缺的。提炼也要在企业产品智慧的评价基础上。最终产品文化应形成一句艺术性的口号，以便于在产品和宣传资料上应用。

下面用案例说明产品文化的提炼。



【产品文化提炼案例一】

某投资银行业公司的产品文化——**精英·理念·创造力**。释义如下。

五千年前，在美索不达米亚平原，精明的金匠发现了货币的秘密，他们从货币保管人变身成为了货币兑换商。原始的金融发展到中世纪，意大利凭借发达的金融信贷系统成为了欧洲文艺复兴的先驱。近二十年来，投行人才济济，他们对世界经济的影响力与日俱增。

“精英·理念·创造力”是投行的行业亮点，充分体现了这个行业的文化氛围。当人们说起投行的时候，总会联想到这些关键词，然后露出骄傲或羡慕的神情。

投行是精英人士的乐园，他们其中的每一个人都具有极强的机会把握能力与创造力，他们站在金字塔的顶端俯视群雄，他们是经济领域的领跑者。

在经济规律与游戏规则面前，投行的精英们提倡理念先行，是他们把人的主观能动性发挥到了极致，他们是“精神变物质”的典范。

强大的创造力在这个行业表现得淋漓尽致，投行的精英们不知疲倦地思索，创造出一个又一个奇迹，推动了企业乃至经济的发展与社会的进步。



【产品文化提炼案例二】

某通信服务企业的产品文化——**千里传佳信。释义如下**。

穿越时空，让我们回到几千年前，我们的祖先依靠击鼓传音、烽火传信、飞鸽传书这些最原始的通信方式顽强地延续着文明的进程。“烽火连三月，家书抵万金”，人们对亲人的思念，寄托在那奔驰的快马上　　这一状况一直延续到电报的发明。

从那时起，人类的通信技术经历了从架空明线、同轴电缆到光导纤维，从固定电话、卫星通信到移动电话，从模拟通信技术到数字通信技术的演进，至此，人类宣告已经进入信息高速公路时代。亲人的美好的祝愿总是能在第一时间传递



到我们的手机里。

现在乃至未来，通信将进一步与人们的思想接轨，成为人类整体活动的神经系统。人类将因此全面进入“地球村”的新时代。一代代的传承，千里传佳信的期盼一直是通信发展的动力，也是我们提供服务的意义之所在。

（二）经营哲学

经营哲学是在产品文化的背景下形成的企业文化核心内容，是企业的生存发展逻辑，是企业智慧的集中体现，包括企业使命、企业精神、价值观、愿景、理念。

这几个核心要素的提炼，也是在评价的基础上进行的，评价内容见第四章的评价模型。此外，需要结合调查的几个方面成果来进行提炼。

1. 创业者最初发心与企业使命

比如“为了赚钱”、“为了实现自我价值”、“为了光宗耀祖”等。这些说法我们不能说是错误的，实质上是这些看上去有些“自私”的说法不能反映企业的社会功能。犹如身体的一个细胞对其身体说“我的存在是为了自我发展壮大”一样，不被身体所认同。因此，最初发心的调查需要正面引导，在于企业创办者访谈中精心准备恰当的问题，比如以下几问题。

- 当初为什么选择这一行?
- 为什么选择这个产品？有什么考虑?
- 有没有对这个行业的认知基础?
- 是否受到某个事件的启发?

创业的最初发心可能遇到两种致命的问题：一是缺乏正当性，二是心愿已了。

一个与社会需求格格不入甚至完全背离的使命不仅缺乏正面影响力，还会形成对抗。例如中国历史上的鸦片战争[1]就是对当年的英国东印度公司向中国贩卖鸦片的顽强抵制。

而心愿不具足，虽然有同样的事业愿力，但发展一段时间之后，当心愿不知不觉已经达成，企业很容易就失去发展的动力。我们先来看一则故事。

曾经有一个咨询师问一个老板“您当初为什么要创业呢？”老板回答说：“为

1 第一次鸦片战争，英国称第一次英中战争或“通商战争”。战争以中国失败并赔款割地告终，签订了中国历史上第一个不平等条约《南京条约》。



了不让人瞧不起！”咨询师点点头又问：“那现在还有人看不起你吗？”老板骄傲地回答说：“没有了，现在连市长见了我都很客气。”咨询师接着又问：“看来你当初的愿望已经实现了，那现在你经营企业又是为了什么呢？”老板思考良久，支支吾吾回答不上来

企业使命需要由老板提出，因为是承诺，其他人无法代替。因此当遇到以上情况时，就需要引导老板重新深刻思考。企业面临二次创业时也同样需要思考新的企业使命。

下面是一些著名企业家对创业的理解。

- 企业家、商人和生意人有什么样的区别？生意人唯利是图、有钱就赚；商人有所为、有所不为；而企业家必须承担社会的责任、创造价值、完善社会。——阿里巴巴　马云
- 这个时代给了我们这一代人前所未有的机会。我们要抓住这个机会，要有梦想。但是，这个梦想要从做开始。——搜狐　张朝阳
- 如果只是为了成功和金钱创业，能接受失败吗？不能。怎样才能接受失败？是因为能坚持，对所做事情的热爱，一种固执的笨。在创业中，过程始终比终点更为重要。真正给人带来意义和满足感的是过程，许多人搞反了。——雅虎　杨致远
- 创业就像爬山，无限风光在顶峰，创业，要选择自己热爱的行业。有了热爱，就有了执著。——皇明太阳能　黄鸣
- 创业，其实就是想做事，想做实事，但不一定是什么惊天动地的事，而是把自己的事做好，一点一滴积累，到一定程度就是大事了。在创业途中，一个人的知识、经验、能力、资本并不重要，敢想敢做是创业的前提，拥有超人的胆略才能在创业路上乘风破浪。创业者还要有一定的境界和高度，要考虑团队、行业、社会的关系，没有这样的高度，就不能与时俱进。——苏宁　张近东

不同的创业初衷反映了企业创始人不同的人格修养。我们提炼企业使命就是要从这些五花八门的说法中洞察其中的文化。创业初衷大致分三个层面。

第一个层面，自我层面。包括赚钱、不被人瞧不起、实现自我价值等。这些初衷的共同特点都是从自我出发，试图通过发挥自己的能力来实现自己的价值。



包括马斯洛[1]所说的“自我实现”。

第二个层面，群体层面。包括为了父母过上好日子、为了家族兴旺，“一切为了部落”等。这些初衷的共同特点是，不是为自己，而是为他人或群体。这是创始人群体人格的表现。最大的群体人格就是民族或国家了，比如，“为中华崛起而读书！”、“为了实现中国梦而努力奋斗”。

第三个层面，人类层面。包括“为了子孙后代”、“为了地球”、“为了和平”、“为推动人类文明进程”等。这些初衷的共同特点是从整个人类的角度出发来考虑，具有大慈大悲大爱。

在自我和群体之间的分割，通常将小家庭归为自我，即在夫妻和子女的范围内。这是最小的人类生命传承单元。一个人连配偶和子女都不顾，通常称做“不务正业”。

一个满足社会需求且具有公益性的企业使命应该是超越了自我层面，具有智慧的圆融性，将因此获得更多人的支持。所以，创业初衷的层面决定了企业发展格局的大小，因为你的心就是那么大。有人也许会反驳说，人的觉悟有一个过程，先小后大不行吗？行！第二次觉悟就等于第二次创业。

【案例】

某集体所有制企业的企业使命——为劳动者的生存与发展提供保障与帮助。释义如下。

每个企业成立之初，就肩负着自己的使命，而这个使命会影响到企业发展的高度和广度，引领着企业的一切行为，带有极强的社会属性。

企业成立的初衷就是为了解决职工家属的就业问题，为此，社会各界给予了企业各种优惠的资源，政策、技术、人力、管理等。到如今，企业已经成长为本地区的领头企业，也在不断地给当地政府和劳动者提供力所能及的回馈，这也是企业对其初衷的传承。

每个企业都是由一个个具体的劳动者组成，在目前钢铁行业不景气的环境下，企业面临的竞争非常激烈，而最核心的是人才的竞争。所以首先要求企业能提供

1　亚伯拉罕·马斯洛是美国著名的社会心理学家，第三代心理学的开创者，提出了融合精神分析心理学和行为主义心理学的人本主义心理学。他提出了著名的需求层次论。



就业机会，为劳动者的生存提供保障，还要致力于培养或吸收人才，为人才的发展创造条件，这些不但符合企业的创业初衷，也符合企业未来的发展需要。

“为劳动者的生存与发展提供保障与帮助”，就是基于企业的过去、现在、未来而提出的。这个使命将始终贯穿指引着企业的发展，为企业成为百年企业而奠定最基础的基石。这样的使命看似简单，其实最简单的就是最本质的，最符合道，也因此走得最远。

2. 一线作业人员的感悟与价值观

企业文化在群体认同的条件下才是真正的企业文化，缺乏认同的文化是虚伪的或流于形式的，不能代表真正的企业文化。

价值观要体现企业的特别个性，同样需要领会生产作业的特点。如果缺乏足够的认真，遇到好词好句还感觉不错就作为价值观匆忙提出，则通常不具有持续的影响力。

一线员工在长期的作业中，常常具有朴素的感悟，他们认为事情就是这样做的，并没有与文化做关联。还有一些精神面貌是在劳动过程中展现的，需要通过观察捕获境界。提炼文化时要将这些境界运用合适的语言表现出来，这样提炼的文化才是真实的企业文化。

每个人对待不同的事物都有自己不同看法，大家虽然为了一个共同的目标走到一起来，但不等于对待每件事的评价都是一致的，价值观的形成与个性有关系，与知识经验也有关系。面对无数的价值观，我们需要每一位员工开诚布公地“晒”出自己对待事业、对待工作、对人、对报酬的价值观，然后找到交集。共同选择我们所在企业既能传承过去、又能适应现在，还能满足未来发展的企业价值观。

**【案例】**

某海运企业的价值观——**勇敢、敬业、包容、共享。释义如下**。

勇，愿力，志气，持续恒定的追求。敢，不怕，不退缩。勇敢通常理解为不怕危险，敢作敢为。勇敢是天分的充分应用，反映了一种拼搏、一种创新，具有“闯”的精神内涵。勇敢作为企业的第一价值观，不但充分体现了海运企业的行业特点，勇敢的人才能出海，还表现了激烈的市场竞争中企业所需要人才的气质特点，不



勇敢的人无法获胜。

敬业，敬重自己的事业。敬者，肃也，指一种高度认真的态度。面对大海，我们对航海事业心存敬畏。讲敬业首先就是要求热爱航海事业，只有对大海与轮船有着深刻的感情，才能达到热爱的程度，敬业也才有根基。其次，敬业作为企业的第二价值观，就是要求有敬畏心，而管理规范化就是敬畏心的充分表现。我们传承的是海上作业惯例，我们习惯上就要严格执行相关的法律法规。

海是包容的，故有海纳百川。包容是一种学习态度，是一种善良的表现，其实质是不轻易否认别人的观点与行为。企业选择包容作为价值观，体现了大海的胸怀。在工作上，首先表现在善于授权，只有授权充分才符合这个行业的特点；其次包容要求同事之间充分地发挥团队协作的精神；再次，在对待人才问题上，包容就是还要善于包容对方的短处，更好地发现对方的长处，使用对方的长处。

共享是一种成果的分配方式。共享是不分你我的，比分享更为豪放，有不拘小节的意思。共享除了物质成果外，还包括精神成果。其中教导就是一种共享的表现。总体而言，企业内部处理所有的事情的时候，要求所有人做事勇敢一点，粗放一点；做人包容一点，大气一点，逐步形成其乐融融的氛围，共同向大海去要效益，做强做大海运事业。

3. 群体意识与企业精神

企业精神就像人的习惯一样，客观地存在着。企业精神是集体潜意识，潜伏在企业艰辛的创业历史中，潜伏在企业感人故事里，潜伏在模范人物的事迹上。提炼的过程就是让潜意识显化为群体意识，使其更好地传承和发挥出强大的威力。

企业精神的形成不是一朝一夕的事情，与企业的发展历史时间长短有关。历史太短的企业不是没有精神，而是这种精神尚未凝聚成形，换句话说，习惯还未养成。而历史较长的企业大多数具有企业精神。同时，企业精神越彰显，说明这种精神力量越强大，其影响力、感染力或同化力就越强。

有三个因素对企业精神的形成具有关键影响。

- 行业特征和产品生产过程的特征。
- 老板的个性特征，主要是主导情绪特征。
- 企业重大历史事件，尤其是关系企业生存的事件。

行业和产品的特征，对从事这类产品的人具有决定性的影响。比如，有以下



几种情况。

- 做海运服务要面对海洋，面对风险，而从事海运服务的人大多具有“豪放”气度。
- 银行业做投资理财服务，面对的是货币增值，该行业的人大多具有“精英”光环。
- IT 行业做的是信息技术，面对高科技，业内人士大多具有不断“创新”的意识。

其中，老板的情绪特征决定了其处理事情的价值底线，比如喜乐强就会用乐观的方式对待困难，气怒强就会用奋斗意志战胜困难。（请参考第七章的相关内容）

重大事件会带给人们深刻的感悟，从而延续其影响，促进企业精神的形成。

企业精神，要在企业生存发展的过程中克服困难而自然形成。如果企业文化提炼时不能深入挖掘存在于员工内心世界的境界，则很难提炼出能产生共鸣的语言形式。许多企业的企业精神并不成熟，提炼出一个引导性的精神难度更大，更加需要进一步探索其群体潜意识的内涵。

有人说，企业精神是企业的灵魂，是企业的“神”。从这个角度上看，企业精神确实具有某种“人格”特点，只不过这种人格不是个体的人格，而是群体的人格。准确地说，企业精神是群体人格的一部分，而且可以反映企业的群体人格，因而企业有什么精神，我们通常就说这个企业具有什么文化。

企业精神的提炼要求提炼者具有对群体人格的初步觉悟，理解个体精神与群体精神的差别与共性，善于从零星的事件中发现精神面貌，体悟精神实质，概括精神共性。

下面案例的企业精神，来自一个乐天派的团队。



【案例】

某 IT 企业的企业精神——**携手开创未来。释义如下。**

有梦才有明天，困难是暂时的，未来是美好的，只要这样想，没有什么问题是不能解决的。我们迈着坚实的步伐，过去如此，现在如此，未来我们还将自信地赢得明天。因为热爱，所以欢乐，每一份成就都是我们心灵深处的安慰。

并肩携手，共赢共荣，客户和供应商都是我们追求事业的合作伙伴。市场的



需求就是我们的责任，我们有勇气、有信心面对一切困难。爱心包容、相互扶持，缘分和共同的事业让我们走到一起。

“携手开创未来”是我们的企业精神，这种精神让我们面向未来，坚毅自信，乐在其中；这种精神让我们在团队力量的支持下积极进取，对未来充满憧憬。

4. 战略与企业愿景

企业愿景是企业未来的“愿望之景”。企业愿景就是企业的梦想，是描绘企业 20 年以后是什么样的蓝图。提炼企业愿景要求我们尽可能地把“景色”描绘出来。

首先，提炼前要充分考虑相关方的期望，不但让相关方看到这个愿景包含了他们的愿望，而且符合他们的愿望，没有丝毫的矛盾或别扭。

其次，企业愿景要具备一定的可实现性。企业愿景不是空中楼阁，虚无缥缈，要能够分解成为企业的战略目标，即要与五年规划和十年目标形成逻辑关联。

再次，企业愿景可以从大量的画面元素中凝练出一句具有代表性的口号，在需要的地方彰显出来，但仍然需要完整的愿景描述。


【案例】

××财务顾问公司企业愿景——身怀绝技者的战略合作平台。完整表述如下。

广泛联络各界精英，开创人才经营的战略合作模式，努力打造世界一流的投行信息平台，向具有远大志向的企业家提供资源与智慧。以产业思路做投行，以投行思路做产业。扎实做好财务顾问工作并开拓市值管理、并购重组、战略文化等咨询服务。不断壮大投资基金，稳步发展生态农业的投资，挖掘环保产业和健康产业的投资机会。努力实现 20 年的规划目标，推动 101 家公司上市，成就 1001 家领袖企业。让××成为精英乐园，让中国智慧服务全球，绽放光彩。

5. 企业理念体系

企业理念是从企业发展历史的实际工作中总结出来的成功经验，是企业员工的秘籍或绝招。企业理念是体系性的，可以覆盖各种大小工作。提炼时通常以下面四个理念为线索。

- 经营理念。



- 管理理念。
- 人才理念。
- 服务理念。

相应的提炼方式如下。

- 通过向政府有关部门（工商部门、税务部门、劳动部门）、主要供应商（合作伙伴、银行）和主要客户调查，了解企业的经营情况，重点了解企业对待经营的态度。
- 通过对企业管理人员、基层员工进行访谈，以及对企业各项规章制度进行查阅，深入了解企业的管理历史与现状，从中了解企业的管理风格。
- 通过对企业高级管理人员、高级技术人员和新入职的员工进行访谈，以及查阅企业重要的人力资源管理制度，了解企业对待人才的态度和落实情况。
- 通过客户满意度调查问卷，对企业的服务态度、服务措施进行调查，以此提炼企业的服务理念。

在四大理念之外，质量方针、安全理念等也是很多企业的关键理念。可以通过历史记录和现场观察，了解企业的安全记录和安全隐患，以此调查提炼企业的安全理念。通过质量体系建设情况了解和提炼质量方针。

企业文化的理念部分，除了已有的经验之外，还可以通过交流和学习而获得。培训工作与理念的效力关系密切。在提炼理念时，如果发现企业有某些薄弱环节，可以补充一些外来的理念，但要注意配套必要的培训和研讨，使其逐步达到群体认同的状态。

（三）人生哲学

人生哲学是企业对其成员的教化，是对个人行为的指导，通过成员素质的提升来完成企业文化的传承，同时也是社会文化传承的一部分。人生哲学构成企业文化智慧的一个不可缺少的组成成分，对企业的未来和企业的可持续发展有着决定性的影响。人生哲学与产品智慧、经营哲学共同构成企业文化的智慧体系，分别映射着过去、现在和未来。

企业成员的人生哲学是企业经营哲学的土壤，它与社会文化接轨，在企业文化建设中表现为群体成员素养的状态和提升努力。只有人生哲学与企业的经营哲



学交集充分，才能使经营哲学充分地发挥作用。人生哲学如果不能起到对经营哲学的支持作用，则企业文化的竞争力就会打折扣。人生哲学的部分以评估和改进机会为主，形成文字表述并非必要。在一些企业中提炼并以“子文化”的形式出现，可以使企业文化的内容丰富多彩，这也是一种尝试，通常将人生哲学中的有效内容归入理念体系一同管理。在名称上可以灵活表现，比如“做人原则”等。

企业是社会的细胞，员工是企业的细胞。员工的人生观也是企业文化的重要组成部分。不同的人生观造成不同的工作氛围。比如，在企业特别需要开拓进取的领域或发展阶段，选择录用了那些安于现状、追求稳定的员工，则企业创新进取氛围就不足；再比如，一个企业的高管人员相对比较保守，不愿意把自己的绝活传给部属，那么这个企业的教导与分享就不能形成风气，进而影响业务的扩张。

人生哲学是关于人生的基本看法和根本观点，就是我们平时说的人生观。人生观的核心是对人的生命意义与人生使命的探索。研究发现，一个人在不同的年龄阶段有着不同的任务，这个任务从根本上理解就是人生的使命具体化。如果一个人不能在适当的年龄段完成这些规定的任务，则会产生心理压力，如图 6-1 所示。

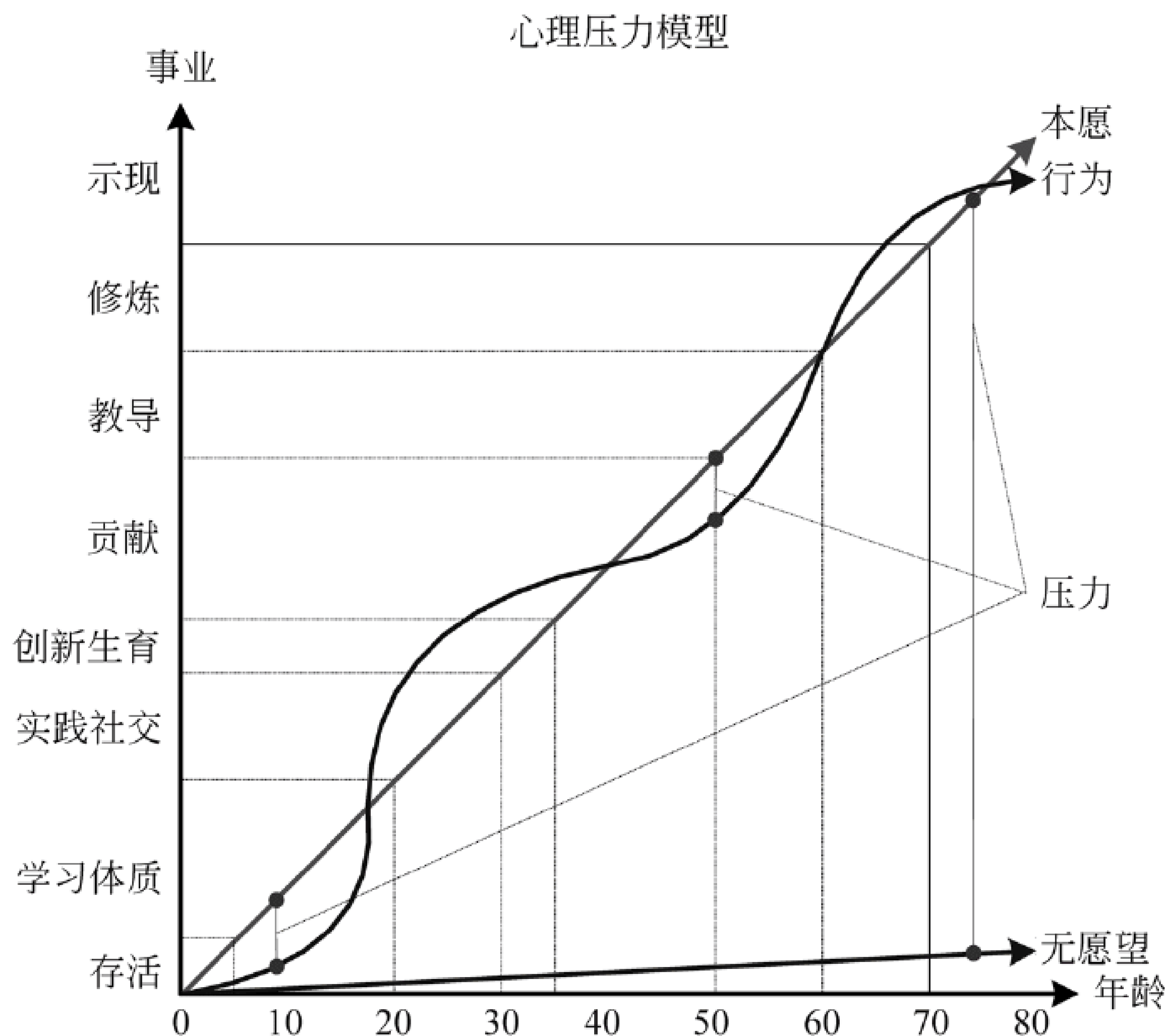


图 6-1　心理压力模型



0~3 岁：生存（能力发展、身体健康）。

3~13 岁：被动学习（身体成长）。

13~20 岁：主动学习 (身体成熟)。

20~30 岁：实践 (社交、爱情)。

30~35 岁：创新高峰期（创造、生育）。

35~50 岁：贡献（有益于群体发展）和领导（带领群体）。

50~80 岁：教导（经验分享）和修炼（通过回忆深层潜意识进行沟通而获得信息）。

80 岁以上：示现（用身体和行为展示生命规律）。

作为企业员工，一般处在 20~60 岁这个年龄段，而这个年龄段的任务是实践社交、创新生育、贡献和教导，所以，企业员工的人生哲学包括进取精神、创新意识和分享意识三个方面。

1. **进取精神**

进取的意思是努力上进，力图有所作为。进取心是推动人类进步的关键动力，也是这个社会的主流价值观。一个有进取心的人会受到社会的赞美，而一个不思进取的人往往会遭到周围人的鄙视。进取精神来源于学习愿望，是学习愿望的后期表现，也是创新的前期表现。

提炼员工的进取精神首先是考察员工对待学习的态度，其次是考察企业培训的机制与培训的效果。学习的态度可以通过访谈和问卷调查员工的职业发展目标获得，企业的培训机制可以通过培训制度或培训体系建设获得，培训的效果可以验证培训的适应性，可以通过工作绩效提升情况等渠道获得。

2. **创新意识**

创新从哲学上说是人的实践行为，是人类对于发现的再创造。企业是社会的创新单元，员工是企业的创新单元。价值源于创新，唯有创新才能产生新的价值。创新可以满足社会需求中期望实现而尚未实现的部分，是人类文明的实质动力。说到底，企业的发展历史就是一部创新史。不想创新、不能创新，企业只能永远在原地踏步。

创新的提炼有很多的渠道，宏观上包括产品创新、经营创新、管理创新。创



新不仅仅是大的，也可以是微小的，创新体现在企业经营管理的各个层面、各个细节。例如在经营层面，有战略创新、策略创新、技术创新、商业模式创新、服务创新等；在管理层面，有文化创新、制度创新、行为创新和环境创新。

提炼创新元素，不但要考察企业是否提倡创新、鼓励创新，具有切实可行的创新激励机制，还要考察中高管对前沿信息的关注和思考，以及体现在专利、知识产权等方面的成果。

3. 分享意识

企业的发展不是一朝人马的事，也不是一代人的事。企业的发展是接力赛，我们做企业必须考虑企业的持续发展，要有一种做“百年企业”的意识。

持续发展是一个智慧传承的过程。任何发展都必须建立在继承与传递的基础上。其中，继承是学习，传递是教导。因为企业不是学校，所以我们用分享来体现教导和传递。企业的智慧传承过程如图 6-2 所示。

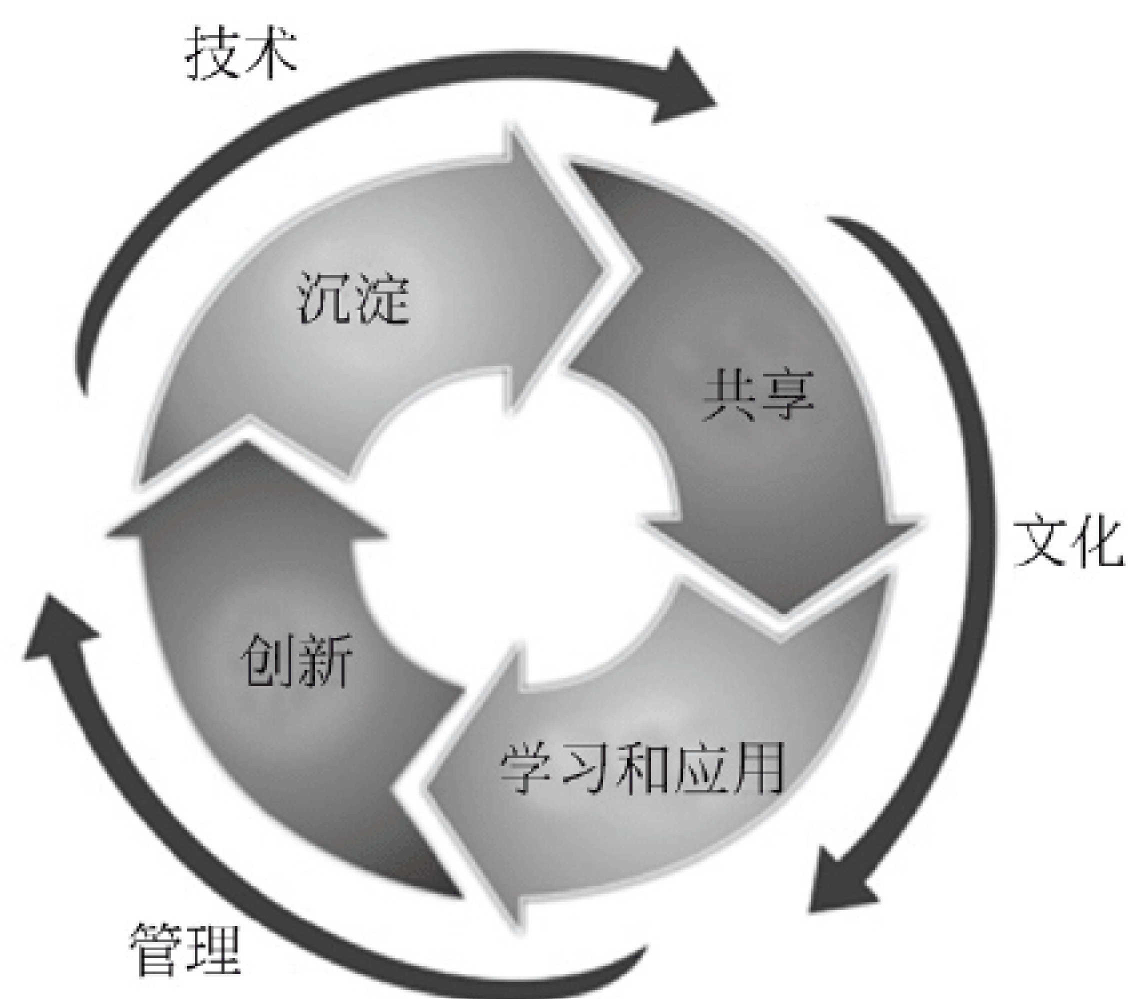


图 6-2　企业智慧的传承循环

近年来，企业管理界流行“知识管理”的说法。知识管理不能简单地理解为文件档案的管理，知识管理的本质就是企业的智慧及其传承的管理。全面的知识管理关注实施的全部过程，包括管理的主体与客体、内容与现实、管理的效果等几个方面。分享是知识管理的重要组成部分，分享的主体是教导者和学习者。

员工的分享意识可以从以下几个角度来考察。

- 分享的氛围。企业内部有着浓厚的学习与教导氛围，主要体现在学与教两个主体之间对待学习与教导的态度，学者谦虚求，教者无私教。两者的



态度可以通过访谈或问卷调查出来。

- 分享的机制。企业建立了鼓励学习与教导的激励机制，把员工的学习进步情况和主管的培养部属情况都当做评优评奖的关键绩效指标（key performance indicator, KPI[1]），用于日常考核。
- 分享的效果。态度是内因，机制是外因，在内外因共同作用的情况下，分享的效果自然不会差，这些将体现在离职率、培训合格率、绩效优秀率等各项指标上。

【案例】阿里巴巴四项基本原则——**体现进取精神和创新意识**。释义如下。

第一，唯一不变的是我们的变化，我们在不断的变化中求生存，在不断的变化中求发展。如果发现公司没有变化，公司一定有压力。所以我希望告诉你们每一个人，看看你自己成长，成长带来变化，transformation 也是变化，我们是不是有变化，我们的网站，traffic，我们的 revenue，各方面是不是有变化，我们服务的策略是不是有变化。不断地去适应，如果你觉得昨天赢的东西今天还希望这样子赢，很难了，一定要创新，变化中才能出创新，所以第一条原则，在变化中求生存。

第二，永远不要把赚钱作为公司的第一目标。赚钱，它是个 results，不要把赚钱作为我们的目标，否则我们都会很累的。因为我们的技术好，我们的 traffic 好，我们创造了各种各样的价值，越来越好，钱，它是个结果，它是个副产品，真正是帮客户创造价值，创造独特的价值，与其他网站不一样，与其他的企业不一样，我们做的要比别人做得好。这是我们的第二点，不要把赚钱作为第一目标。

第三，阿里巴巴永远做代表，我们讲三个代表：第一必须代表客户利益，第二必须代表员工利益，第三才是代表广大股东的利益。

第四，阿里巴巴永远不追求超额暴额的利润。不追求暴利，我们追求公平合理的利润和收入。公司要追求公平合理，我们每个员工对自己的收入也要公平合理。因为好了总是还想再好，但是我觉得公平合理才能有利于长远。

1　KPI：Key Performance Indicator 是通过对组织内部流程的输入端、输出端的关键参数进行设置、取样、计算、分析，衡量流程绩效的一种目标式量化管理指标，是把企业的战略目标分解为可操作的工作目标的工具，是企业绩效管理的基础。建立明确的切实可行的 KPI 体系，是做好绩效管理的关键。



三、企业智慧的升华

企业文化提炼出来后需要做一定的升华，升华就是企业文化建设。升华的目标就是让企业文化更加成熟、更加先进。企业智慧的升华包括三项工作。

- 全员参与的讨论：在讨论过程中凝聚共识。
- 表述和释义：采用更加精准的语言，并充分地解释其含义。
- 做界面评估，以保障在应用场合不会出现不良效果。

（一）全员讨论

企业文化是建立在共识基础上的，因而企业文化提炼的结果需要经过全员的讨论。通常在企业文化评估之后，进行提炼得到改进的文本，然后再进行三个层次的讨论。

第一层为全体成员参与的讨论，将文本发给每一位员工，征求其书面意见，或分部门组织讨论后提出书面意见。

第二层为管理干部研讨会，在第一层征求意见的基础上，选取有参考价值的观点意见作为选项，形成一份选择题式的文本，由企业的管理层人员逐项讨论，统计选项的赞同率。

第三层为决策会议，由企业管理委员会成员参加。在管理层讨论之后应当形成第三稿的企业精神文化文本，由管理委员会逐条通过，形成决策。

全员讨论的过程是认同的过程，也是思考企业文化的过程，是企业文化建设的重要事件，应当认真严肃地对待。通过这个过程可以让全体成员思考企业文化，参与制定企业文化，认识到最终的结果得来不易，它是企业最好的选择，应当珍惜。例如某 IT 企业原来的企业精神具有很强的稳定性和包容性，提炼是："迈着坚实的步伐"，再经过多次反复讨论后升华为："携手开创未来"。经过参与的过程，员工们对这个乐观向上的精神领会更深，高度认同。

（二）表述与释义

为了方便人们记忆，企业文化需要用简洁明了的语言（口号）进行表述，这是企业文化升华的一个关键步骤。企业文化释义是对企业文化口号内涵的解释，也是企业文化的重要组成部分。口号是释义的抽象，不是每一个人都能理解口号



背后的意思，释义必不可少。同时，释义是企业向外诠释企业文化的工具，也是企业对内进行企业文化培训的基本内容。

企业文化描述的原则如下。

（1）正语——正语即直白，堂堂正正地说心中所想，所表达的与自己的根本愿望一致，让别人去评价而不去约束别人。因此，口号的设计均要求用正面语言来概括含义，一般不用“没有”、“不”、“不要”“不能”等否定词。

（2）精确——精辟而准确的意思。精确是实事求是地描述，既不夸大，也不缩小，一语中的，不是偏颇。精确地描述体现了一种认真，这本身就是文化。在口号设计过程中，要求我们仔细体会每个词、每个字的内涵与外延，反复推敲直至词穷。

（3）好记忆——要尽量符合审美原理，使之具有艺术感。比如，我们把“大海情怀”和“海一样的情怀”进行对比，大海比较普通，在海的前面加一个形容词，没啥实际意义；而“海一样”就比较自然，一下子把人的心与海拉近了许多。

企业文化六要素的描述方法如下。

（1）产品文化——内容上覆盖产品属性和行业特点；描述上简练到一句话，甚至几个字；具有很强的艺术性。如海运企业的“以船为家、以海为伴”，通信服务企业“千里传佳信”，投行企业的“精英·理念·创造力”等。

（2）企业使命——内容上体现企业创业的初衷，有“为了”的意思；表达朴实无华，无须艺术化。用一句话概括，最好不超过一行字。例如某集体所有制企业“为劳动者的生存与发展提供保障与帮助”，某通信设备与服务供应商“为信息产业发展提供创新的产品和服务”。

（3）企业精神——要求任何人从不同角度去体会都觉得不错，有很强的激励作用；表达具有高度的艺术性，一句话即可，最好是4~8个字。比如“勤劳的人最美”，“海一样的情怀”，“携手开创未来”，“中国智慧，全球视野”。

（4）企业价值观——字数一般为四个词、八个字，特殊情况可以增加或减少一个词。第一价值观来自使命，第二价值观折射手段，第三价值观反映团队，第四价值观体现成果。表达上讲求精确，无须艺术化。

（5）企业理念——通常用一句话或几个字，常用排比或对偶。表达上讲求精确，稍具艺术性即可。例如安全理念“珍爱生命，敬畏海洋”，人才理念“有想法，



爱创造”，管理理念“规范与精益并举，安全与效率同行”等。

（6）企业愿景——愿景的口号设计必须紧密结合愿景的内容，可以用一句话形象地描述释义的内容，释义艺术化程度要求颇高。例如“助力信息产业的发展，成为通信行业有重要影响的知名企业”，“以航运为主业，拓展海运服务业，打造知名的综合性海运集团”，“身怀绝技者的战略合作平台”。

企业文化释义的文本创作具有以下要求。

（1）内容充实，补充性强：释义是对高度抽象的口号的具体解释。在内容上要求对口号涵盖不了的地方要做适当的补充，使之完整而丰满起来。在内容上，通常包括三个方面，一是对过去的、历史的继承，描述其产生根源；二是对口号内涵在不同应用场合的解释；三是具有指导性和激励性的描述。

（2）逻辑完整，解释性强：释义尽可能呈现完整的逻辑性，强调其因果联系，体现口号提出的背景情况、现实状况和未来趋势。

（3）语言艺术，文化感强：释义的语言要求完整精确的同时，还要求艺术化，力求把复杂深奥的道理用自然优美的语言描述出来，以期打动读者，使之产生内心的共鸣。

（三）界面评估

界面评估的基本内容是企业各种活动场合口号的适应程度，重点是系统地检验是否有令人不愉快的、怀疑的、担心的、难以接受的情形出现，以及与相关方潜意识界面友好度。评估时既可以针对一个口号进行评估，还可以对多个选项进行综合对比，如表 6-1 所示。

表 6-1　某海运公司企业精神设计方案对比表

序	口　号	行业特征相关度	相关方愿望涵盖度	精神引领性强度	潜意识界面友好度	大众传播接受度	特点说明
1	海一样的情怀	A	A	A	A	A	整体提升，不失激情
2	有志者事竟成	E	C	A	B	B	与使命价值观配套，但海味不足

续表

序	口 号	行业特征相关度	相关方愿望涵盖度	精神引领性强度	潜意识界面友好度	大众传播接受度	特点说明
3	信念源自大海	A	C	B	C	C	寓意过于深沉、含蓄
4	志在蓝天碧海之间	A	B	B	B	B	阳光、上口，但与使命有重复感
5	凭海望长天	A	C	C	B	C	寓意过于文雅，缺少激情
6	海纳百川、通达四海	A	A	C	C	C	通俗易懂、共鸣略显不足
7	敢拼才会赢	D	B	A	C	B	引领力度强，但海味不足

潜意识是相对于显意识的一种思维活动。最新研究表明，显意识就是大脑的思维活动，这种活动最基本的特征是使用语言，故也叫“语言心”。潜意识是内心的思维活动，这种活动最基本的特征是使用画面、声音、气味、动作等本能，故也叫“自性心”。

弗洛伊德认为，潜意识是一种与理性相对立存在的本能，是人类固有的一种动力。他认为，人类有一种本能，也就是追求满足的、享受的、幸福的生活潜意识。这种潜意识虽然看不见摸不着，却一直在不知不觉中控制着人类的言语行动。在适当的条件下，这种潜意识可以升华成为人类文明的原始动力。

潜意识有如下特点。

- 潜意识的逻辑是复杂的，复杂到大脑觉得没有逻辑，类似于“云计算”。
- 潜意识是六觉和六情的表达形式，其内涵是欲望和习惯。
- 显意识基于潜意识，显意识的思维过程就是不断与潜意识欲望进行比对的过程。
- 潜意识不受大脑显意识控制，但能被显意识所认识。

所谓潜意识界面，就是指具有潜意识容易接受的境界。潜意识一旦捕获到这种境界，就会表现出感动。

希望工程的《大眼睛》（图 6-3），这幅照片中的境界就对人们的潜意识影响

很大，经典地表达了一种渴望之美。



图 6-3 《大眼睛》

恋爱中的男女，思维单纯，仿佛回到了婴幼儿状态，双方因此而感动万分。这也是典型的潜意识界面。电影、电视剧、小说里面常会描写美景或好听的音乐，以此引起读者的共鸣。所以，文学作品都有唯美的倾向，那些一板一眼的文字，不是哲学就是法律，唯独不能算是文学。

第二节　企业文化形式的建设

企业文化形式通过评估，检索文化形式的落实情况，总结有效的形式经验，发现不足和探索形式的完善，使形式与内容相适应，并满足传播的需要。

一、心理契约

“心理契约”是美国著名管理心理学家施恩（E. H. Schein）教授提出的一个名词。他认为，心理契约是“个人将有所奉献与组织欲望有所获取之间，以及组织将针对个人期望收获而有所提供的一种配合。”

心理契约在企业通常表现为三个方面：一是企业的各项规章制度，二是企业的历史惯例，三是企业的人际关系共识。

（一）制度建设

企业的规章制度是体现企业与劳动者在共同劳动和工作中所必须遵守的劳动行为规范的总和。规章制度是企业内部的“立法”，是企业规范运行和行使权力的重要方式之一。制定企业规章制度有重要意义：首先是建立现代企业制度的需



要；其次是规范指引企业部门工作与职工行为的需要；再次是完善“劳动合同制”、解决劳动争议不可缺少的有力手段。

企业规章制度的主要功能是：①规范管理，能使企业经营有序，增强企业的竞争实力；②通过制订规则，能使员工行为合矩，提高管理效率。常见的企业制度如表 6-2 所示。

表 6-2　常见的企业制度表

行　政　类	财务类、人力资源类	生产类、销售类
《奖惩制度》		
《员工提案管理制度》	《财务管理制度》	《生产计划编制规范》
《工作计划与总结制度》	《采购管理制度》	《配方管理规定》
《文件管理制度》	《供应商管理办法》	《统计管理制度》
《公章管理规定》	《质量管理制度》	《仓库管理制度》
《出差管理规定》	《审计制度》	《设备维修管理制度》
《会议管理条例》	《招聘录用制度》	《产品代加工管理办法》
《固定资产管理办法》	《考勤休假制度》	《销售业务管理办法》
《车辆司机管理制度》	《薪酬管理制度》	《客户服务规范》
《IT 设备管理规定》	《绩效管理制度》	《物流管理制度》
《网站管理规定》	《教育训练制度》	《办事处管理办法》
《绿化保洁管理规定》	《劳动合同制度》	《促销管理制度》

企业规章制度是企业文化心理契约的表现形式。每一个制度的字里行间都体现了企业文化。一个良好的规章制度具有体系性、完整性、适应性和可执行性，在兼顾企业工作效率的同时能够很好地体现公平与公正。

不同文化的企业制定的规章制度的风格不一样。一个包容和谐的文化氛围，不应该把规章制度订得严格刻板而没有人情味；一个一向以理智严谨著称的企业，也不应该把其规章制度订得具有太大的弹性空间。

制度建设是企业文化的重要内容，在四层次模型中，单独列为一层。制度的强制性，使它成为企业文化得以落实的保障。通过制度来体现文化内涵和向员工传播具有很强的引导性，同时如果制度的内容与企业文化的精神相抗也会导致文化失效。通常在提炼新的企业智慧之后，应该对企业的所有制度做一次审计，修改不合适的内容。



（二）历史传统

历史传统，即企业惯例。在企业中大量的行为是依据惯例进行的，包括以下几种。

- 社会惯例：即习俗。是在特定时代和社会环境中，在法律与伦理道德指引下所认定的正常、正当行为。它也包括企业所在地的民间习俗，即所谓的入乡随俗。
- 行业惯例：各种由行业特征决定的行为，为业内人士共同认可和传承。
- 企业惯例：是企业的个性，是本企业的特别要求，为企业内部的知情人士所掌握，口传身授。这个部分以一系列的事件为基础，相当于企业案例法。如英美法系的法理，过去某个案件是怎么判决的，现在的同类案件也可以适用。

企业的历史传统主要指上面的第三项。在未经企业文化建设时，这些惯例自然传承，企业的新来者是不知情的，当事情发生时，由老员工或企业领导告知这些惯例。

例如，某企业有“免礼文化”[1]，要求下级不能向上级送礼，不能请上级吃饭。有一次老板为亲爹做寿，干部集体送了一个特制礼品，老板随后将钱款退回每个人的账号。

在企业历史传统中，有些是行之有效的，能与企业文化相互呼应；而有些则是过于偏向的要求。因而，对企业中有影响的历史事件进行归集，整理出其中的传统惯例，可以使企业的优良传统更好地传递给新员工，还可以分析另一些不太好的惯例，劝说群体成员反思和放下，不再作为一种要求去影响后来者。

针对历史传统的企业文化建设包括以下几项。

- 惯例事件的归集分析，取其精华，去其糟粕。
- 编辑书面文件，在员工手册或企业文化手册或企业内部书刊中登载。
- 通过新员工入职培训、宣传栏等方式对内甚至对外传播。

（三）潜规则

潜规则是人际关系的一个组成部分。人际关系是指社会人群中因交往而构成的相互依存和相互联系的社会关系，又称为社交、“人际交往”。人际关系包括朋

1　三棵树企业生态文化《道法自然》2012 年 10 月第六版。



友关系、同学关系、师生关系、雇佣关系、战友关系、同事及领导与被领导关系等。

人是社会动物，每个个体均有其独特的思想、背景、态度、个性、行为模式及价值观，然而人际关系对每个人的情绪、生活、工作都有很大的影响，甚至对组织气氛、组织沟通、组织运作、组织效率及个人与组织的关系均有极大的影响。

对人际关系，通俗的理解就是：你跟我是什么关系，你跟他是什么关系，他跟他又是什么关系。不同的关系具有不同的文化内涵。

- 同学朋友同事之间关系的实质是缘分。
- 夫妻之间关系的实质是少年夫妻老来伴，围绕孩子度一生。
- 父母子女之间关系的实质是在考察“孝”，即考察他们之间传递的通道是不是被很好地维护，他们之间是否存在传递的困难。

企业人际关系的实质是同事关系，即“我们都是来自五湖四海，为了一个共同的事业目标，走到一起来了”。这是一种缘分，是一种愿力的交集。

企业人际关系反映了企业的文化。人际关系共识的实质是价值观的共识。比方说，某个员工看另一个员工比较顺眼，于是和他比较要好，走得比较近，关系比较好；而另一对员工之间的配合总是存在问题，他们之间有很多谈不来的地方，平时缺少沟通和共识，关系比较紧张。

企业人际关系共识也有很多，在核心文化中和企业制度中已经体现了成熟的共识，因而企业人际关系共识的考察重点是需要以潜规则的形式存在的人际关系共识。

之所以是潜规则，就是因为存在不同的价值观，而这些价值观有冲突，或不能与公司所推崇的价值观一致。作为包容或一定阶段的权宜之计，人们容许某些至少不完全合理的现象在企业中存在，并达成人际关系上的默契、默认。企业要允许一些适宜的潜规则的存在，以此调和矛盾，解决问题，实现利害关系的微调作用。

企业常见的潜规则有以下几种。[1]

- 制度出台前后的私下变通。
- 企业一把手与副总之间的提防和戒备。

1　转自姚乐潜《解析企业潜规则》。



- 忠诚比能力更重要。
- 对立中的权力平衡。
- 公司治理结构中的控制。

潜规则在社会、行业、企业中都存在，当潜规则发挥作用时，通常会有矛盾同时存在，影响甚至破坏人际关系的和谐。企业人际关系处理的三个基本原则如下。

- 别忘了我们是同事，我们是为了一个共同的事业才走到一起来的，这样的缘分值得珍惜。
- 每个人的天分与个性都不相同，拥有不同的价值观是很正常的事，包容别人如同包容自己。
- 取彼之长，补己之短，尽量发挥别人的长处；善于做情绪的主人，不要让情绪失控而影响做正事。

潜规则通常在局部或台面下调节人际关系，包含有糟粕的成分，在经过一段时间的沟通或行为撞击之后，一些潜规则会被打破而消失，有些会被修改成为一种子文化，成为企业人生哲学的一部分。在企业文化建设中，通过调查访谈可以发现一些潜规则，从而分析其作用，采取相应的措施，提前终止糟粕的作用，导向正确的人生观，使一些不良现象不再发生。另一些仍然有必要存在的潜规则，则引导进行适当的修正，并有计划地去改变潜规则存在的条件。

二、行为习惯

市场经济的一个重要特征是充满竞争，而竞争归根结底是人的竞争，是人的素质的竞争，换句话说是人的心理活动和行为的竞争。因此，现代企业管理的一个显著特点是“以人为中心”的管理。

应运而生的组织行为学是研究在组织中以及组织与环境相互作用中，人们从事工作的心理活动和行为反应规律性的科学。它采用系统分析的方法，综合运用心理学、社会学、人类学、生理学、生物学、经济学和政治学等知识，研究一定组织中人的心理和行为的规律，从而指引各级领导者和管理者对人的行为进行预测和引导，以便更有效地实现组织预定的目标。

企业是一个经济组织，企业的行为是每个员工行为的代表，反映了员工的行



为。而这些行为又以习惯的方式体现了企业文化。我们可以分三个部分来考察企业的行为习惯，包括企业行为、领导人（老板）行为和员工行为。

（一）企业行为

企业行为是指企业为了实现一定的目标而采取的对策和行动。企业行为也叫公司行为（corporate action）、法人行为，指由财团法人承担法律责任而实施的行为。在现代公司制度中，公司分为有限责任公司和无限责任公司，有限公司股东仅以注册的出资承担有限责任，无限公司的股东需为公司行为承担连带责任。

从本质上讲，企业行为是群体行为，而不是股东或老板的个人行为，因而主导企业行为的动力是群体意志而非个人意志。在群体中领导者具有的影响力可以左右群体行为，但如果不能符合群体的意志，这些行为将是被动的。反之，群体意志可以自发地推动企业行为，达到老板在与不在一个样的境界。这也是企业文化建设所追求的一种状态。

从一个大的框架来划分，企业行为可以归为四类。

- 企业文化传播活动。
- 企业战略行动。
- 企业营销活动。
- 企业管理行为。

企业行为的动力包括生存和发展，当企业多元化之后或成为投资性公司时，其主要特征如表 6-3 所示。

表 6-3　不同阶段的企业特征对比表

发展阶段	经营者	产品	利润	质量	研发投入	群体	幸福感
生存	家庭	必需品	低毛利	低	低	家庭	温馨 / 郁闷
发展	职业经理	奢侈品	高毛利	高	高	群体	豪迈 / 孤独
投资	合伙人	虚拟	纯利润	回报率	纯	社会	名誉 / 不仁

表 6-3 中揭示的规律性表明：企业在任何阶段都是需要盈利的，但是目标不同，导致的生存状态和行为也会有很大的差异。企业文化建设的作用是强化群体人格，为企业的发展提供动力。对于投资性公司，相当于一个小型社会经济单元，其文化的层面应当建立在国家、人类等更高层次的群体人格之上，因而对成员的

素质要求更高。

评估企业行为的指导原则是看企业行为的自发性，反映在决策的科学性、行动效率和结果的共赢上。决策机制是企业行为的源头，因此在企业文化建设中完善决策机制是重点事项。行动效率和结果共赢，这两个方面与企业智慧的成熟度和传播宣贯有较大的关联，尤其理念体系对企业行为有直接的影响。制定企业行为准则是文化建设的措施之一，下面的案例较好地体现了企业行为的几个方面。


【案例】

中国电信的企业行为准则

- 恪守承诺，为客户提供卓越服务。
- 诚信合作，在共创中寻求共赢。
- 稳健经营，持续提升企业价值。
- 精确管理，科学配置资源。
- 关爱员工，让每块金子发光。
- 回报社会，做有责任心的企业公民。

（二）领导人行为

领导行为是群体中的个人行为，既区别于企业的组织行为，也区别于员工的个人行为。领导人行为的本质是在其个人和其他人之间建立起追随关系。

领导的作用集中体现在指挥、协调和激励三个方面。

- 指挥是指在组织活动中，需要有头脑清醒、胸怀全局，能高瞻远瞩、运筹帷幄的领导者帮助组织成员认清环境和形势，指明活动的目标和达到目标的路径。
- 协调指组织在内外因素的干扰下，需要领导者来协调组织成员之间的关系和活动，朝着共同的目标前进。
- 激励指领导者为组织成员主动创造能力发展空间和职业生涯发展的行为。[1]

在群体中，领袖的意志代表了群体意志的交集，法人代表制度的含义就在于领导人行为代表了企业行为。在企业文化中，领导人的作用也体现得非常充分。

1 转自 MBA 智库百科。



首先，领导者是企业使命的提出者，是他举起了事业的大旗，吸引了无数具有同样事业心的伙伴一起来创业。

其次，他是企业价值观的倡导者，其他人均以他的价值观为蓝本，理解并认同这种价值观。

再次，他是实现企业愿景的领路人，是他带领全体员工制定发展战略，最终实现大家共同的愿景或事业梦想。

由于以上的作用，一部分企业文化专家认为，企业文化就是老板文化，但这个观点很容易造成误区。老板文化只有在得到群体认同的情况下才是企业文化。当老板文化得不到群体认同时，老板文化就成为企业文化的制约力量，使企业文化处于割裂的状态，很容易造成对立情绪，使认同消失。企业的生存和发展失去部分文化的支撑，领导者的领导力也会下降。

企业领导人尤其是企业“老板”的行为是企业行为习惯的重要组成部分。可以从人格修养、个性影响力和知识经验三个方面来考察老板的行为。老板对企业文化的形成有重要的影响，但也受到企业文化的约束。一个为所欲为的老板必然破坏企业文化。老板的行为是否为企业群体成员所认同是企业文化能否发挥作用的重要因素。在一个优秀的企业文化中，老板应该是身体力行的。

由于领导人在企业中处于特别地位，对领导人行为的约束主要包括以下几个方面。

- 由法律规定和公司章程进行约束。
- 企业所处的行业和社会环境的约束。
- 公司的资源和市场表现的约束和引导。
- 对外传播的企业文化和企业制定的发展战略也对领导人行为具有约束性。

大量事实表明，企业领导人的学习精神、修养提升和身体健康、情绪稳定是企业行为习惯良好的重要保障。

（三）员工行为

员工行为指自然人在以企业员工身份出现时的一切行为举止。员工行为与个人行为的差别在于身份不同，员工行为体现企业组织的共同点。

员工行为也是企业行为习惯的重要组成部分。虽然员工的行为很重要，但是



作为从业人员，他们的行为在企业中起到的是辅助作用。考察企业文化在员工行为上的反映，主要是非强制性的行为。从员工行为评估企业文化可以通过问卷的方式调查其组织性、和谐性与工作效率，这些要素可以反映员工对企业文化的认同程度。一个有效的企业文化体系，必然在员工行为中得到体现，因而员工行为也是企业文化产生作用的证据。

为使员工行为能更好地与企业的目标一致，加强培训沟通、企业文化的宣贯和文化活动是常用的措施，而制定员工行为规范也能起到很好的辅助作用。

企业员工行为规范是以社会行为规范为背景的，它不可能对所有的行为进行规范，因而员工行为规范体现的是企业所强调的部分社会行为规范、与工作性质相关的规范，以及企业文化的精神高度对员工的特别要求，即更高的道德水准。员工行为规范有以下作用。

- 学习和培训教化的工具。
- 对员工行为的提示和指引。
- 通过与考核考评相结合，产生引导作用和约束性。

依据企业运行的基本规律并参考企业的实际经验，员工行为规范通常包括以下几个方面：仪容仪表、岗位纪律、工作程序、待人接物、环卫与安全、素质与修养。

1. 仪容仪表

从实际来看，新员工在企业的成长变化是一个从“形似”（符合外在要求）到“神似”（具备内在品质）的过程。而要把一名员工培养成为企业群体的一员，最基础、最易达到的要求就是仪容仪表方面的规范。因此，从企业形象的角度看，仪容仪表的规定往往被企业作为员工行为规范内容的第一部分。

2. 岗位纪律

这里所讲的岗位纪律一般是指员工个体在工作中必须遵守的一些共性的要求，其目的是保证每个工作岗位的正常运转。岗位纪律一般包括以下内容。

- 作息制度，请假制度。
- 保密制度。包括签订保密协议。
- 工作状态要求。如“不准看与工作无关的书报杂志”等。
- 特殊纪律。如某个岗位“工作日中午严禁喝酒”的规定。



3. 工作程序

对员工与他人协调工作的程序性行为进行规定，包括与上级、同事和下属的协同和配合的具体要求。工作程序把一个个独立的工作岗位进行关联整合，使企业成为和谐团结的统一体，保证企业内部高效有序地运转。

4. 待人接物

对员工待人接物方面的规范性要求不仅是塑造企业形象的需要，而且也是培养高素质员工的必要途径之一。待人接物规范涉及的内容比较复杂，主要包括礼貌用语、基本礼节、电话礼仪、接待客人、登门拜访等方面。

5. 环卫与安全

企业在环境保护方面对员工提出一定的要求，不仅有利于营造和维护企业的良好生产、生活环境，而且对塑造良好的企业视觉形象有直接帮助。保护环境规范主要有办公室、车间、商店、企业公共场所方面的清洁卫生及保护水源、大气、绿化等要求，需要根据企业的实际需要而定。

6. 素质与修养

提高员工的技术水平、工作能力和全面素质是企业的重要目标之一。企业除了采取短训班、培训班、研修班、讲座、进修等措施，建立必要的培训制度之外，还必须激发广大员工学习的积极性。因此，许多有远见的企业在员工提高自身素质与修养方面做了相应的规定，并将其纳入员工行为规范之中，提倡学习型组织。



【案例】

中国电信的员工行为准则

- 持续学习，高效工作。
- 爱岗敬业，遵章守纪。
- 尊重他人，坦诚沟通。
- 服从大局，忠于企业。

上面案例为口号式的行为准则。很多企业制定的行为规范包含有细致的规定，如以下案例。



【案例】

某公司员工行为规范：第一条仪表（职员必须仪表端庄、整洁）

- 头发：职员头发要经常清洗，保持清洁，男性职员头发不宜太长。
- 指甲：指甲不能太长，应经常注意修剪。女性职员涂指甲油要尽量用淡色。
- 胡子：胡子不能太长，应经常修剪。
- 口腔：保持清洁，上班前不能喝酒或吃有异味的食品。
- 女性职员化妆应给人清洁健康的印象，不能浓妆艳抹，不宜用香味浓烈的香水。

三、表现符号

表现符号是企业展示文化建设成果的感官元素，主要表现在工作环境、员工风格和识别系统上，是企业文化的可视化效果。

（一）工作环境

工作环境也叫劳动环境，是硬环境与软环境的合称。硬环境也叫自然环境，指的是照明、色彩、噪音、温度、湿度、通风、绿化等基本因素和一切符合人体工程学的有利于环保、安全与健康的设施、设备。软环境包括工作氛围、风气，很重要的一项还包括薪酬福利待遇。

良好的工作环境是企业文化的主要形式之一，体现了企业对“人”的重视，反映了企业“以人为本”的管理理念。例如谷歌公司就特别重视工作环境的建设，把办公室布置得非常人性化，有员工休息室、娱乐室、咖啡厅、影视吧、健身馆，办公室装修也特别时尚温馨。在软环境方面，他们在给予富有竞争力的薪酬的同时，福利更是讲究符合个性，经常让人感动不已。

工作环境作为企业文化的表现形式，主要考察三个方面：环保安全与健康、工作场所与设备、薪酬福利待遇。

1. 环保安全与健康

首先是环保。企业的环保体现了企业的社会责任。国家为鼓励企业重视环保，组织评比“环保诚信企业”，企业的环保工作对于企业文化的感官是一条硬杠杠。

其次是安全，即安全生产。它是指在生产经营活动中，为了避免造成人员伤



害和财产损失的事故而采取相应的事故预防和控制措施，以保证从业人员的人身安全，保证生产经营活动得以顺利进行的相关活动。一个安全没有良好保障的企业很难形成文化的认同。企业应建立、健全本单位安全生产责任制。

再次是健康。健康包括两个方面：一是身体的健康，二是心理的健康。办公室工作环境影响员工身体健康的因素包括气候、噪声、照明、色彩、电磁辐射等。企业应参照相应的规范落实相关因素。心理健康是指一种持续且积极发展的心理状态，在这种状态下，主体能做出良好的适应，并且充分发挥其身心潜能。

肖汉仕[1]教授认为：心理健康的基本含义是指心理的各个方面及活动过程处于一种良好或正常的状态。心理健康的理想状态是保持性格完美、智力正常、认知正确、情感适当、意志合理、态度积极、行为恰当、适应良好的状态。与心理健康相对应的是心理亚健康以及心理病态。

如何解决员工的心理健康问题，在这方面，员工帮助计划 EAP（Employee Assistance Program）是有益的探索。这个计划致力于通过专业人员对组织的诊断、建议和对员工及其直系亲属提供专业指导、培训和咨询，旨在帮助解决员工及其家庭成员的各种心理和行为问题，提高员工在企业中的工作绩效。

2. 工作场所与设备

工作场所与设备是企业给员工提供的最基础的硬件环境，没有一个良好的工作场所，员工便无法正常开展工作。

有些中小企业刚起步时由于资金条件的限制，无法为员工提供优越的工作场所和良好的设施设备，从而限制了员工工作效率的提高，也束缚了企业的发展。对处于这个阶段的企业，最重要的是从细节入手，改善员工的微环境。比如集中有限的资金购置一些现代化的设备，尽量用有限的资源创造一个温馨、洁净和高效的工作环境。

工作场所的改善，往往是企业发展的象征，企业通过导入 5S（以整理、整顿、清扫、清洁和修身为内容的活动）也可以群策群力，达到改善工作环境的目的。

良好的企业文化，能使员工产生归属感和自豪感，因而能促进员工自觉地参与改善工作，并对其进行维护和保持。工作现场良好是心情愉悦的保障，也是企

1　湖南师范大学公共管理学院心理学教授、应用心理学博士，全国心理健康教育十佳专家。



业文化展示的第一张名片。

3. 薪酬福利待遇

企业的薪酬待遇是否有竞争力、是否具有公平性是决定员工能否高效工作的最关键因素。企业是员工劳动创新的平台，员工只有在付出劳动并得到满意的报酬时才会在企业长久发展下去。薪酬也是员工个人价值的证明和认同企业文化的底气。

评价薪酬待遇对员工是否有吸引力不能单纯地以多寡作为评判标准，更多的是要看它的形成机制是否公平合理，最通俗的说法就是能否实现“能者多劳，多劳多得”。同时，福利待遇也很重要。俗话说“工资养人、奖金励人、福利留人”，不同的企业文化在薪酬福利的方案设计上会有较大的差别。

每个人心中都有梦想，员工也不例外。晋升路径是否通畅是决定员工能否留在企业长远发展的主要因素。员工判断一个企业的环境是否理想，很大程度上是看在该企业有没有发展空间。如果发现有比较好的发展空间和晋升路径，员工有时会选择忽视一些局部的或眼前的利益，比如较低的初始工资和高强度的工作内容等。但是一个企业如果任人唯亲、小人得势，那么对有能力有抱负的员工来说另谋高就则成为其唯一的选择。

为员工设计其职业发展规划是企业文化建设的措施之一，切实让员工感觉到在这里工作确实有机会发展。如果员工能把握机会，获得了成功的体验，员工将毫不犹豫地选择留在企业，与企业共同发展。反过来，不要说能否成功，就连一个机会都没有，员工很容易报着“过渡”的心态，对企业文化的认同也很难建立。

4.【案例】某公司的工作环境管理制度

第一条　公司认为安全与健康管理是管理活动中最重要的部分，它与人身安全和财产安全的维护息息相关。其目的就是减少消耗、防止人身伤害、提高工作效率、避免发生有损组织声誉的事情。

第二条　公司致力于不断完善员工的人身安全、公司的财产安全与信息安全方面的措施，同时希望每一个员工都能做到：

- 努力合作，履行相关法律义务；
- 关心自己和他人的安全；
- 遵守交通规则、电梯使用规则以及其他安全注意事项；



- 正确使用办公设备；
- 及时汇报健康与安全隐患。

第三条 公司希望每一位员工都拥有健康的身心，致力于创造一个有利于健康的工作环境，同时希望大家一起参与：

- 自觉保持办公室清洁卫生；
- 保持心情愉快，正确处理家务与工作之间的矛盾；
- 竭力维持与同事间良好的关系，彬彬有礼、宽容大度；
- 注意劳逸结合，避免过度劳累。

（二）员工风格

员工风格指的是员工在工作时表现出来的精神面貌，一般通过问卷法或现场观察法从积极乐观、礼节礼貌和仪容仪表三个方面进行考察。

1. 积极乐观

积极乐观是一种心态。这种心态表现了员工对于目前的工作与企业是基本认同的，符合自己的愿望。如果这份工作不符合自己的心愿，那么再怎么假装也很难表现出积极乐观的心态出来。在评估中，我们可以观察员工的这种心态。比如微笑，发自内心的微笑让人如沐春风；被迫表现的微笑，则看上去有些勉强、有些飘忽。

2. 礼节礼貌

在企业，讲究礼节礼貌是对群体人格修养的要求。礼节礼貌作为一种行为表现，体现了一种理性，避免了情绪化造成的误解和矛盾。在评估的时候，我们要善于发现这种礼节礼貌的自觉性，虚伪的点头哈腰不是觉悟，只有真正懂得约束自己的情绪的礼节礼貌才是对谦虚、顾全大局的觉悟。

3. 仪容仪表

仪容仪表也是企业文化的表现形式。员工注重仪容仪表，除了审美的自然需求外，从心态上看，说明他（她）对公司这个团队的重视，他们不愿意因为个人的仪容仪表的疏漏给组织带来负面影响，于是他们尽可能地修饰自己的外表，借以表达内心的这种愿望。相反，一个不注重仪容仪表的员工，其个性或许是比较



散漫的，组织纪律性不强，企业应该把他放到更合适的岗位以发挥他独特的天分。

员工的精神风貌与企业文化的核心要素所提供的精神力量直接相关，事业心、归属感、自豪感、认同感、方向感和自信心，如果这六者同时具备，员工风格必然是积极向上的，因此员工风格是企业智慧真实和虚假的试金石。

员工风格受其人生观和价值观的支配。消极的、自我中心的人生观，对于人格魅力的展现是极大的障碍，在此我们列举三种人生观和价值观及其对行为风格的影响，如表 6-4 所示。

表 6-4　人生观对行为风格的影响

人生观	价值观	行为风格
人生苦短，及时行乐	金钱、享受、快乐	利己、放纵、贪婪、狡诈、中庸
人生如梦，一切成空	空虚、任性、妄为	自私、自满、自大、抱怨、保守
人生使命，智慧传承	学习、创新、教导	利他、谦虚、包容、直白、积极

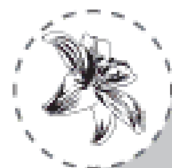
由表 6-4 可见，企业文化中人生哲学的提炼和传播是具有实际意义的。知道自己要什么、该做什么，就是觉悟，一个人有了追求的目标，内心就会提供源源不断的动力，自信和积极也会自然地表现出来。

有一个广为流传的案例，说的是海尔总裁张瑞敏在一次员工大会上，当着众人的面将 100 多台电冰箱砸烂。这就是企业家的行为，他的行为旗帜鲜明地表达了他积极进取的价值观。也正是这一砸，才砸出海尔这块响当当的牌子来。还有铁人王进喜，他为什么奋不顾身地跳入水泥池用血肉之躯去搅拌泥浆，如果他是一个拜金主义者、一个享乐主义者、一个虚无主义者，他还能够表现出这种行为吗？

（三）识别系统

1. 视觉识别

企业的识别系统是企业文化的重要表现形式。以 VI 为例，其要素系统主要包括企业名称、企业标志、标准字、标准色、象征图案、宣传口语、市场行销报告书等。应用系统主要包括办公事务用品、生产设备、建筑环境、产品包装、广告媒体、交通工具、衣着制服、旗帜、招牌、标识牌、橱窗、陈列展示等。



视觉识别系统是将企业识别系统中最具传播力和感染力的部分体现出来向公众传播。运用统一的视觉符号系统，实现对企业或产品品牌形象的快速识别与认知，在企业对外宣传和企业识别上能产生最有效、最直接的作用。

企业的识别系统有没有建立、建立到什么程度、运用到什么程度、效果怎么样，这些都是评价的内容，我们可以通过问卷和资料进行调查，从而考察这些形式的完整性和好识别性。

在本书的第一章，我们已经对传统的 CIS 有了初步的介绍。随着时代的进步，在原有的视觉、行为识别的基础上，已经有学者提出听觉和嗅觉识别系统。

2. 听觉识别

企业听觉识别系统简称 AI（或 HI），也称听觉形象统一化。它是通过听觉刺激传达企业理念、品牌形象的识别系统。听觉刺激在公众头脑中产生的记忆和视觉相比毫不逊色，从理论上看，听觉占人类获取信息的 11%，是一个非常重要的传播渠道，颇受广大企业青睐。

听觉识别系统是“利用人的听觉功能，以特有的语音、音乐、歌曲、自然音响及其特殊音效等声音形象建立的识别系统”。它与其他识别系统一样，可以体现企业或品牌的个性差异。企业歌曲是一种用音乐来传递企业形象、文化的艺术形式，是用最直接的方式来表达企业的内部文化、产品性、核心竞争力等诉求。企业歌曲对内可以振奋精神、鼓舞斗志、增强企业凝聚力，对外可以显示企业的活力与实力、提升企业的形象。

声音包括语言、音乐、音响、音效等诸元素。企业特殊的声音即指公众用耳朵可感受到的语言、音乐、音响、音效等具有特殊代表性的诸元素。

从品牌保护的角度分析，企业在申请某一类的商品注册时可以适当扩大指定商品的范围，我们知道注册商标可以由文字（包括个人姓名）、设计式样、字母、字样、数字、图形要素、颜色、声音、气味、货品的形状或其包装，以及上述标志的任何组合所构成。因此，企业可以注册具有代表性的特殊声音，从而利于企业形象的识别。比如，著名的本田公司将自己生产的摩托车发动机的特殊音响进行了注册保护，公众通过这一音响就可以识别本田企业。

特殊的发言人的声音要有效利用，如使用固定的形象代言人对外传递信息，如小鸭圣吉奥请为“唐老鸭”配音的演员李扬为其广告配音，公众不用看电视，



一听就知道是什么产品的广告。一种成本较低的新型“发言人——‘集团彩铃’业务”的出现也可以巧妙运用，员工的手机每响一次，企业就被宣传一次，成为展示企业形象、识别企业形象的新窗口。

3. 嗅觉识别

嗅觉的识别已有许多研究成果。[1]嗅觉已经在自然界中起到了识别作用。例如，一只狮王在自己领地的边缘撒尿，警示别的成年雄狮这是自己的地盘，这是一种区域识别，是通过嗅觉来完成的。“酒香不怕巷子深”算是一种古老的嗅觉识别。

嗅觉识别系统（sense of smell Identity system），可简称为 SIS 或 SI，是通过能够反映企业内涵和特质的个性化气味在各个传播渠道与营销要素中的应用及传播，进行企业识别的一种手段。

东京的 Ritz-Calton 酒店在酒店大厅使用了 Air Aroma 设计的巧克力香氛，巧克力的醇香感觉与酒店深色基调、木质地板、高贵的家具设计配合，给客人展现了酒店的奢华美景，将幸福的感觉传达给每一位客人。

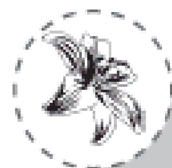
SI 的建立首先需要实施者深刻理解企业性格、企业文化、企业特质，在此基础上把企业的这些特性与企业理念相融合，形成对企业系统、全面、深刻的认识，然后根据对企业的了解进行精神层面的领会，再寻找能够反映企业这种独特精神的个性化气味，并通过各种渠道予以应用，进行传播。

事务用品。主要包括名片、企业职员的识别证件、信封、信纸、便笺、邀请函、贺卡、证书、赠券、票券、入场券、贵宾卡、贴纸、公文卷宗、公文信封、贴表、资料夹、笔记本、办公用油笔等，都可以做嗅觉识别载体。

此外，办公场所、绿化环境、服装服饰、交通工具等也可做嗅觉识别。把嗅觉标识作为企业 CI 的成功企业包括以下几个行业的企业。

- 酒店行业：香港半岛酒店、东方文华酒店、索菲特酒店、希尔顿酒店、洲际酒店集团、雅高酒店集团、万豪酒店集团、南京金陵饭店、锦江酒店。
- 汽车行业：梅赛德斯——奔驰汽车、宝马、阿斯顿马丁、保时捷、奥迪、凯迪拉克、通用汽车、雷克萨斯汽车。
- 零售业：卡帝乐鳄鱼专卖店、LV 专卖店、登喜路专卖店、ZaraHome 家居、法兰克穆勒腕表、施华洛世奇水晶。

1 转自海榆《嗅觉在企业识别系统中的应用》。



- 房地产行业：万科地产、万达地产、新鸿基地产。
- 其他：星巴克、FitenessFirst 第一健身、招商银行、迪斯尼乐园、环球影院等。

通过以上研究，我们不难发现上述识别的共同点，那就是都针对人的六觉。六觉包括眼耳鼻舌身意，是人类与生俱来的认识事物的工具。在 CIS 体系中，目前已经有了视觉 VI、听觉 HI、嗅觉 SI、触觉 BI 和意觉 MI 这五种识别系统，只差舌觉（特指口头表达和文字表达，非指味觉）EI 没有被提出，相信在不久的将来，企业也将把员工的话语表达纳入自己的行为规范。到那时，企业形象识别系统或许会更名为“企业六觉识别系统”了。

企业是产品生产者，企业六觉识别是消费者对这个企业进行识别的重要手段，消费者通过识别企业而识别该企业生产的产品，相当于间接识别了这个企业的员工附加在他们生产的产品上的劳动与智慧，也等于消费了这一产品中蕴含的文化。正如华为总裁任正非所说：卖产品就是卖文化。

第三节　企业文化传承的建设

传承情况，反映了企业文化的自信程度、成熟程度和对外对内影响力的实现，是企业文化是否形成企业竞争力的证明。

与企业文化形式相比，形式体现的是企业文化存在的客观需要，而传播体现的是主观意愿。当企业文化的智慧提炼升华不足，企业对自身文化缺乏自信时，传播活动也很难积极地开展。企业文化的竞争力不足，传播的效果也无法实现预期的目的。

当企业文化成熟，企业智慧有社会竞争力时，主动地有计划地开展文化传播活动，可以使企业的内外部形象不断提升，对企业实现战略目标构成有力的支撑。

一、历史记载

历史记载是文化建设、文化传播的基础工作。扎扎实实地做好这些基础工作，才能使企业文化具备真实性、可信度。历史记载工作有缺陷，这个企业文化也就有空虚的危险。



企业文化是传承下来的文化，离不开历史记载。任何事物的发展都将成为历史，“忘记过去就意味着背叛[1]”。没有历史做支撑，也就没有所谓的现在。历史是既存事实，从来不会说谎。一个人可以不相信未来，但他必须相信历史。企业的历史主要由三个方面构成：产品创新的历史、创业经营的历史和模范人物的历史。

（一）产品历史

产品历史是企业产品创新发展的历史，这种历史需要记载、编辑、宣传。比如，经营“范思哲”这个品牌的企业就会把范思哲的品牌故事做成卡片让客户阅读。客户通过阅读，了解了范思哲的产品历史及其深厚的文化底蕴，从而更加坚定了自己消费这个品牌的信心。

企业的经营离不开产品（服务），没有产品的企业根本就不叫企业，即使是空壳公司也有提供资本运作服务的功能。当企业选择某种产品后，就一直致力于创新这个产品，不管企业自觉还是不自觉，情况都是这样。例如，家政服务企业向社会输出的产品是服务，如何提高服务质量以获得客户的认可是企业毕生追求的目标，而如何提高服务质量呢？最好的办法就是创新，叫“人无我有，人有我优，人优我特”。

创新是企业的本能。很多情况下企业不是没有创新，而是不知道自己在创新、有创新，即使知道了也没有很好地记录和整理以形成可以传承的资料。

企业要做好产品创新历史的记载工作，只需要重视起来，同时安排人员记录，每隔一段时间就汇总编辑一下即可。例如，在工作计划里或在某个会议上，某位员工提出了一个建设性的意见，那么就应该引起足够的重视，领导要很清楚这就是创新。研究这个意见后如决定采纳，就要把这件事记录下来，形成专门文档。实施以后，不管成功与否，都要如实记载并形成总结报告。这样的事几乎每天都在发生，常年坚持记录，形成的资料足以形成产品创新的历史。

这样一来，产品创新的历史资料不是没有，而是很多，多到数不清。在这种情况下，我们就要对资料进行分析和编辑，把一些里程碑式的大事进行汇总编辑。当然编辑产品历史并非只是存档，更重要的是宣传，对内向员工，对外向客户、

1　有人说这是中国创作的儿童剧《以革命的名义》中列宁的一句台词，也有人说是出自列宁之口。



政府

通过资料查阅，考察记载的完整度、编辑的艺术度、宣传的到位度，以此对企业文化的该项工作进行评价，达到促进工作完善的作用。

宣传产品创新的历史具有重大的意义。首先让员工知道企业的使命是什么，我们致力于产品的创新又是为了什么，理解我们凝结在产品的劳动是有价值的，将会被市场认可，从根本处宣示员工工作的意义。其次是让社会知道我们企业对待产品的态度，真诚的努力必然获得真诚的回报；同时让客户知道我们是守本分的，我们没有忽悠客户，我们的产品创新的历史记载就是最好的证据。

【案例】

某 IT 企业的产品创新历史（节选）

• 2011 年 11 月，公司荣获“** 市自主创新试点企业”称号。

• 2006 年度运维创优评审工作中“无线网络话务智能均衡系统”获创新成果二等奖。

• 四项发明获专利：移动通信网络资源智能调配系统和方法、一种智能直放站及其参数自动调整方案、一种室内覆盖系统的监控方法及监控装置、一种室内覆盖系统的无源监控装置及方法。

• 13 项实用新型产品获专利：一种移动通信网络资源智能调配系统；一种智能直放站；一种集中监控的分体式装置；一种自适应基站拉远装置；一种 CDMA 智能延伸覆盖系统；一种用于室内覆盖系统的监控装置；一种远程实时监控基站填写方位角装置；一种远程实时监测基站天线下倾角装置；一种手持天线信息测试仪；一种室内覆盖系统的无源监测装置；一种功率驻波测试仪；一种带远程监控功能的无源天线装置；通信设备机箱。

（二）创业发展史

企业的创业发展史，在有些企业叫“企业大事记”，大事记是企业重大活动的记录，是企业发展的里程碑。“大事记”记录了企业发展的历史，通过编辑并宣传，可以让员工了解企业的历史，从而清晰地认识企业，由陌生变为亲切，并能从历史中吸取经验教训、获得共同发展的信心。员工如果对企业认识不清，那么对企



业的认同也必定是应付和虚假的。

每个企业都有自己的发展历程，是理念逐步摸索与完善的过程。企业发展具有阶段性，专家学者们认为有生命周期，结合当代企业的发展特点，一般将企业生命周期划分为创立、扩张、成熟、整合和蜕变阶段。企业发展史，即是围绕企业的各阶段的发展状况，真实、准确、完善地记录下来的企业发展史册。

企业发展史应该包括以下内容：企业建制、企业发展过程、经营管理、团队组建、新产品开发、资产管理、经营机制转换、企业改制、企业文化、企业大事记等内容。

企业发展史和企业传记一样，都是对企业发展过程的记载，都必须真实可靠，符合企业发展史实。对企业和企业人物展开记述，必须坚持实事求是的科学态度，据事“直书”，一是一，二是二，功是功，过是过，不虚构渲染，不隐恶扬善，做到人真、事真、言真、形象真，以真取信，以真感人。只有做到“事信而不诞”、“情真而不诡”，才能有益于人，传之久远。

企业发展史与企业传记的写作笔法有所区别。企业传记，好比人物历史纪传；企业发展史，好比人物志或地方志书。具体而言，例如在辞藻的运用方面，企业传记注重在文采方面，特别是在“辞藻”上下功夫，可以有较多的形容词和修饰语，力求文章生动性，以增强企业传记的文学性；企业发展史则要求运用志书的语言，力求客观、真实、准确。

【案例】

《高盛帝国》

《高盛帝国》讲述了从为生计奔波到经营一家裁缝店，从地下室小作坊式的银行业务到开创高盛公司的宏伟蓝图。当马库斯·戈德曼从欧洲移民到美国，谁又能想到他能白手起家做出一番惊天动地的伟大事业——成为华尔街最耀眼明星的创始人。没有哪家伟大的公司不是经历过重重磨难的，高盛也不例外。在这部观点深邃的企业传记中，高盛集团的创始人之一亨利·戈德曼的孙女琼·布雷顿·费舍尔以第一手资料追溯了高盛集团成立初期的历史，并描述了当时的高盛人所秉持的价值观。

费舍尔还描写了亨利·戈德曼通过艰苦的努力赢得的胜利，以及他在高盛集



团初创时期并不平坦的职业发展道路，其中不乏对戈德曼家族与萨克斯家族矛盾细节的描述。费舍尔还生动地描写了亨利·戈德曼所支持的慈善事业，对艺术品的钟爱，还有与社会知名人士——如阿尔伯特·爱因斯坦的友谊。

在我们这个时代，华尔街的辉煌似乎已经成为了过眼烟云，通过此书对华尔街初创时期的历史记述，我们或许不仅可以了解到为什么一些大型的金融机构仍然能够屹立不倒，并且同时也能理解为什么回归其初创者订立的价值观或许能为未来的发展提供有用的建议。同时，相信这本书所讲述的故事也能为处于初创阶段的企业提供相当有价值的参考。

【案例】新浪公司发展历史见图 6-4。

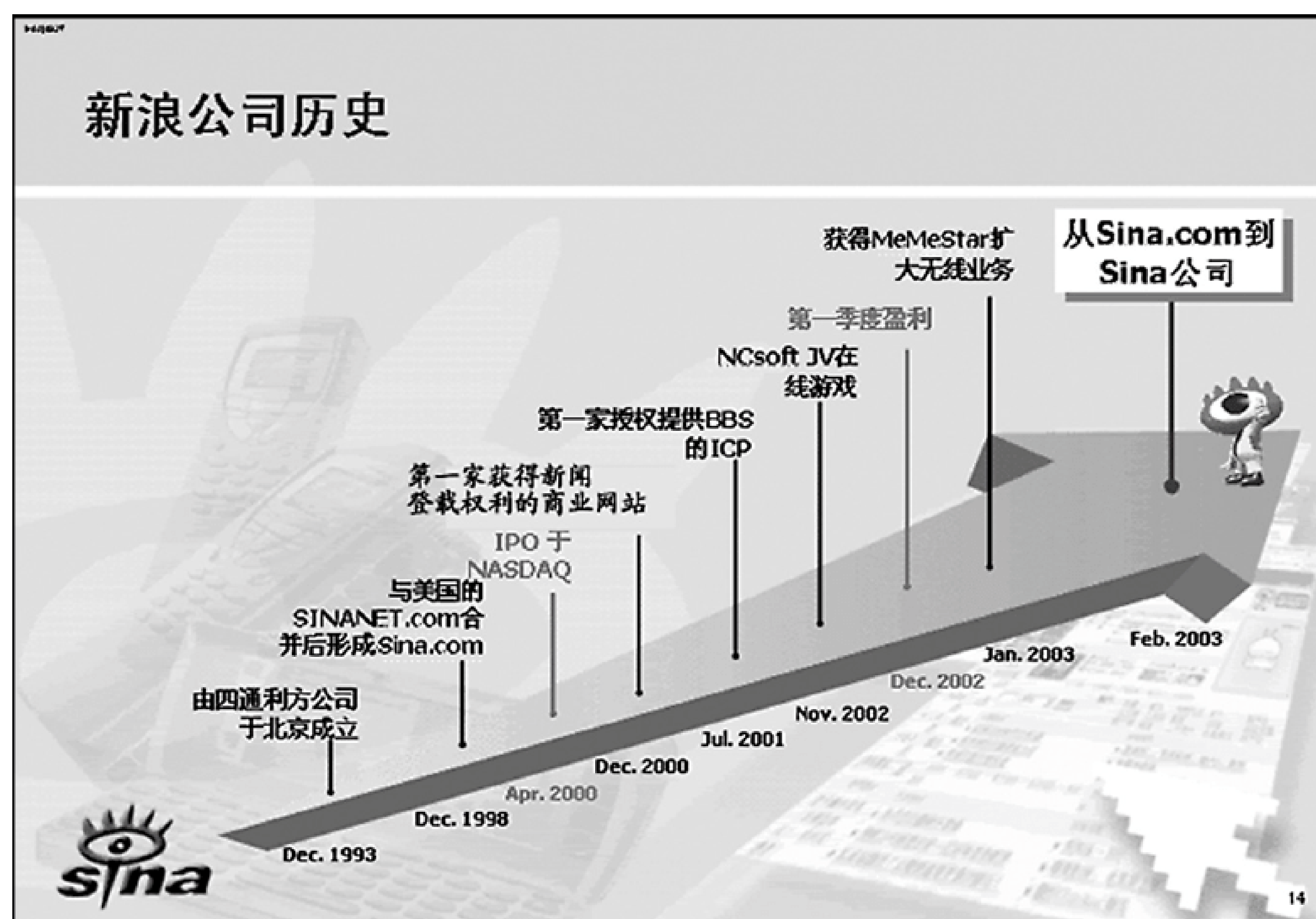


图 6-4 新浪公司发展历史

（三）模范人物

模范是行为方式成功的验证，模范人物是人们学习的榜样。树立模范人物是宣导企业文化的有效方式。企业的发展就是全体员工努力的结果，在这个过程中，一定会涌现出很多模范人物及其事迹。这些人物与事迹都需要记载、编辑、传播。在评价过程中，我们可以通过资料查阅模范人物的获奖名称、获奖理由以及颁奖的形式，还可以通过感人故事的征文，让广大员工去回忆，把身边那些不为人知的感人故事写出来，以此强化企业文化。

每个人都有梦想，在梦想实现之前，总有不坚定的时候，当有一个人提前实现了这个梦想，这个人就成为了他的榜样。现实中，很多追星一族就是基于这样的心理。

企业选择了一项事业就要为这个事业而努力。在这个过程中，会有许多志同道合的人参与进来一起努力，同时会产生许多标杆的、榜样的人物。这些人物就是模范人物，他们是做事业的典范，将成为后人效仿的楷模。

信任是事物发展的前提条件。信任离不开“概念、逻辑、验证”三要素。树立模范的意义就在于验证。

- 首先，模范人物是企业文化的践行者和创造者，企业文化的表述相当于历史故事的代名词，不能没有历史渊源。模范人物是企业文化存在的证据。
- 其次，模范的经历表明信任这样的文化会成为什么样的人。对企业的后加入者是直观的教育，从中可以获得信任企业文化的间接验证。
- 再次，员工个人的风格与企业要求的风格会有差异，在接受企业的理念时会不习惯或不敢放手去做，有了模范的示范，可以提供良好的底气支撑。

企业在树立模范人物时要注意具备：真实性、典型性、时效性和艺术性。

艺术源于生活，又高于生活。模范人物及其典型事迹需要进行一定程度的艺术化加工。这种艺术化不是无中生有，而是对真人真事的进一步升华提炼。比如雷锋（图 6-5）在为人民服务的时候，他也没有想过自己会成为道德模范。“雷锋精神”也是在他去世后总结和提倡的。企业在树立模范人物的时候，不但要讲事实、讲境界，还要结合企业的精神文化把其中的道理讲透。



图 6-5　雷锋

二、传播活动

文化传播有其内在的规律。有计划地选择合适的媒介并以受众喜闻乐见的方式进行传播，是企业文化传播的要点。为此，我们分三个方面考察传播活动：传

播计划、传播方式和传播渠道。

（一）传播计划

文化是人们的精神需求。企业文化一旦形成，自然就会传播。把企业文化通过一些正式渠道和形式，以战略的高度予以重视并有计划地进行传播，反映了企业重视企业文化的传承。反之，企业文化就会以惯例或潜规则等非正式的方式和渠道进行传播，但这样的传播效果明显不如前者。所以，我们可以通过考察企业对企业文化传播的战略性与计划性以及计划落实情况，来评价或建设企业文化的传承。

例如，某企业的文化传播计划如表 6-5 所示。

表 6-5　企业文化传播计划实例

月份	工作项目	工作内容	负责人	所需资源
1	企业文化继承	向退休职工征集感人故事	×××	退管办组织退休职工、委员会组织新进大学生
2		感人故事汇编、公司志编纂完成并出版	×××	印刷费用、设计费用和印刷费用
3	企业文化传播	厂庆活动、学雷锋活动	×××	相关费用、员工义务参与和活动场地
4		厂庆活动总结（光盘制作）、厂庆活动总结（画册制作）	×××	专题片制作的费用、制作画册的费用
5	精神文化建设	篮球赛、排球赛	×××	篮球赛需要的经费、排球联赛需要的经费
6		开展“勤劳”月活动，评选企业“最美”的人	×××	全体职工参与、组织评审委员会
7		企业文化工作总结	×××	活动需要的人员、场地

（二）传播方式

人们捕获信息的方式是通过六觉完成的，所以，传播方式主要是针对这六种感觉。

- 视觉应用最广泛，包括所有的文字、图片和视频以及那些可见的环境。
- 听觉如背景音乐、厂歌等。



- 嗅觉如气味、气息，机会。
- 舌觉如演讲、交流，口感。
- 触觉如实物体验等。
- 意觉指逻辑意境、各种道理的描述、论证等。

情绪的恰当运用也需要结合在各种传播方式中。不同的文化选择不同的传播方式，充分体现感官之美，让受众能通过这些方式想象色彩、芳香、细滑、清甜、直至天籁之音并为之感动，这是文化传播的关键。

比如，用明星做代言人，是针对视觉的审美需求；英特尔用“5 -(5)1(5)2”（括号里面的是中音 sol，其他都是高音）来表示其品牌。麦氏咖啡的“滴滴香浓，意犹未尽”是针对舌觉的广告语。人头马 XO 的“人头马一开，好事自然来”是嗅觉中气味与机会综合运用的广告语。

企业常用的传播方式有以下几种。

- 视频类：企业宣传片、广告片、活动视频等。
- 画报类：产品手册、文化手册、企业宣传册、画屏等。
- 文本类：制度汇编、培训教材、企业大事记、内刊简报等。
- 声音类：厂歌、背景音乐等。
- 环境类：厂内建筑、装修、花园、盆景、雕塑、气味等。
- 服装类：制服、礼服等。
- 活动类：周年庆、产品上市会、新闻发布会、文体比赛、员工生日会等。
- 思想类：培训活动、征文活动、辩论赛、演讲等。

企业文化活动是指企业根据企业经营、发展的需要，结合企业员工的需要和特点，所开展的各种文化活动。企业文化活动是最常用的有效的文化传播方式。企业文化活动大体上可分为文体娱乐性、福利性、技术性和思想性四大类型，主要包括以下几种。

- 为提高企业员工的文化素质和劳动技能开展的学习培训活动。
- 为开发企业员工智力，培养员工的创造性和成就感开展的技术创新活动。
- 为培养和提高企业员工艺术审美水平和艺术创造能力开展的文学艺术活动。
- 为丰富企业员工的精神生活，陶冶员工情操开展的娱乐活动。
- 为培养企业员工拼搏精神，增强体质开展的体育竞技活动。



• 为使员工增强对企业的感情，加深对企业福利环境和文化氛围的认同开展的福利性活动。

• 为使员工树立起主人翁意识，强化和确立共同理想和企业意识开展的思想性活动。

企业文化活动产生的效果包括内部形象提升，也包括外部形象提升。通过员工家属、社区邻里参与，媒体发布、报导等方式，企业可以实现文化的对外传播。

随着社会文明的提升和企业对文化的重视提升，文化活动的方式精彩纷呈，而且不断在创新发展，例如，环保家庭日、科技家庭日、民族家庭日、温泉年会等。


【案例】

某企业的文化活动年度方案（节选）

1. 活动项目：闹元宵、猜灯谜——员工游园文化活动

活动目的：欢乐、趣味、营造文化氛围。

活动时间：2014 年 × 月 × 日元宵节。

活动流程：公司组织元宵节活动，活动当天中午由公司挂灯谜（提前制作）；全体员工参加竞猜，猜中者奖礼品一份；公司为晚上在食堂就餐的员工发放免费元宵节汤圆一份。

2. 活动项目：××达人秀，才艺大比拼——员工风采展示活动

活动目的：丰富文化生活，展示员工风采，发掘员工才艺，增强员工认同感。

活动时间：2014 年 7 月（时间或待定）。

活动流程：全体员工参加，公司提前半个月左右通知；员工自愿报名参加；参赛项目多样化，例如，绘画（素描、水彩、油画、国画）、书法（硬笔、毛笔）、剪纸、绳艺（绳结）、摄影作品等；由组委会结合实际评选出一、二、三等奖及优秀奖，分别给予奖励（奖品及证书）。

（三）传播渠道

传播渠道是将承载企业文化的语言、文字、图像等媒介传递给目标人群的路径。依据目标人群的不同，分为内部渠道和外部渠道。

由于媒介不同，即前文所说的传播方式不同，适应的传播渠道也不同。常用



渠道如下。

- 自然传播：商业活动、员工流动、对外交流中自然地将企业文化带到社会当中。
- 口传身授：企业历史传统和局部潜规则，在内部成员的内部沟通、师徒传承中直接传播。
- 产品渠道：在产品中即包装物中结合产品文化等文化内容，随产品销售渠道传播。
- 特定渠道：与文化的形式或设计的传播方式配套的固定渠道，如工作环境、文化活动。
- 内部培训：将提炼总结过的内容，有规划有针对性地传递给新员工或特定人员。
- 商业广告：通过报刊、广播、电视、大型网站，支付费用进行宣传。即卖产品也卖文化。
- 信息发布：通过新闻发布会、公司网站、OA、短信平台、博客、微博、微信等在人群中传递。
- 内部刊物：通过内部期刊、报纸、书籍、手册宣传企业文化，发放到办公场所或员工手中。同时也可以对外交流。

依托现代信息技术，大众传媒能够最大程度地超越时空的局限，传播到世界各地，日益显示出文化传递、沟通、共享的强大功能，已成为文化传播的主要手段。企业网站是现代企业传播企业信息和企业文化的重要渠道。

随着科技进步，多种传播渠道正在不断地创新。传播渠道的选择、建设、管理成为企业营运的重要内容，评估和建设传播渠道在许多企业已经上升到企业战略的高度。

三、传播效果

企业文化通过一定方式进行传播后，会产生一定的效果，这些效果通常反映在企业内部形象和外部形象上，企业应有恰当的评估方式以保证传播效果的真实可信，同时评估整个企业文化的竞争力和建设、创新需求。



（一）内部形象

内部形象包括员工的精神面貌、自豪感和自觉性三个方面。

首先，精神面貌反映了员工内心的满足状态，只有内心的愿望得到了满足，人才会显得有精神。

其次，自豪感反映了员工对企业精神的信任或信仰，也只有个人精神与企业精神融合后，这种自豪感才会展现出来。

再次，自觉性反映了员工的道德修养，也只有认识到自己的形象与企业的形象密不可分，才会在日常工作中表现出自觉性。

企业的内部形象趋向良好，体现了企业文化传播的效果。一个文化传播到位的企业，其员工通常会表现出工作积极、敢于挑战、对未来充满信心的心理状态。同时，外人问及他所在的企业时，他会表现出一丝庆幸、一丝骄傲、一丝自豪。在实际工作中，他们理解工作的意义，理解团队的作用，能够自觉自愿地遵守企业相关制度与行为规范。

（二）外部形象

外部形象是企业精神文化的一种外在表现形式，它是社会公众与企业接触交往过程中所感受到的总体印象。外部形象良好，则企业文化的竞争力获得体现。

企业要在社会公众中树立良好的形象，首先要靠自己的内功——为社会提供优良的产品和服务；其次，还要靠企业文化的传播——通过各种宣传手段向公众介绍、宣传自己，让自己为公众所了解和熟知。

企业的外部形象一般通过产品质量与广告来树立形象，通过参加公益活动提升形象，通过网络渠道（网站）宣传形象。

企业形象的分类与组成要素如表 6-6 所示。

表 6-6　企业形象分类表

类　别	组 成 要 素
产品形象	质量、款式、包装、商标、服务
组织形象	制度、政策、流程、效率、效益、信用、承诺、服务、规模、实力
人员形象	领导层、管理层、员工



续表

类　别	组 成 要 素
文化形象	历史传统、价值观念、企业精神、英雄人物、言行规范、公司礼仪
环境形象	企业门面、建筑物、标志物、布局装修、展示系统、环保绿化
社区形象	社区关系、公众舆论

我们可以通过针对外部相关方做问卷调查的方式，统计分析企业形象是否是正面的、是否是有特色的、是否是有影响力的这三个方面，以此判断企业文化的传播效果。

首先，企业的外部形象应该是正面的。这不但是企业创始人的初衷，也是全体员工的愿望。但是，这种愿望如果不能进行很好的传播，可能会“变味”或被人误解。传播效果的好坏对文化的传承有重大的影响。

其次，企业的外部形象应该是有特色的。企业是社会的细胞，有共性但也有个性，鲜明的个性方能更好地彰显企业的存在，以此获得社会的认可。企业形象如果没有特色，也不能反映企业的创新及其价值。

再次，企业的外部形象应该是有影响力的。企业的影响力是由内向外发出的，自然要求企业的产品和企业的精神文化具有影响力的基础，但文化需要传播，这些内在的影响力需要通过一定形式和渠道向社会传播，完成与社会文化的信息交换，否则就有闭关自守的嫌疑，反而不能表现企业的谦虚与直白。

（三）评估方式

企业文化建设是一个不断完善、不断进步的过程。企业文化最好每年进行一次检讨和评价。一个科学、客观和有效的评估方式可以反映企业文化的传播效果。

评估方式的科学性主要是指评价体系具有逻辑完整性。内容上不但要求覆盖企业文化的全部内涵，还要求各项指标之间、大项与小项及子项之间具有清晰的逻辑关系。

评估方式的客观性是指各项评估指标的权重要体现客观，应该根据文化传承的特点同时结合企业的实际情况进行确定，不能随意调整。

评估方式的有效性是指不能自我吹嘘，建议由外部专家参与评估，以此取得监督或认证，确保企业文化评价结果的有效性。



第四节　企业文化的落地

企业文化的落地是指在企业文化评估、提炼的基础上，建立企业文化的管理程序，保障企业文化建设的相关事项能够有条不紊地开展，并应用落实到企业营运的具体工作中，使企业文化真正发挥它强大的作用。具体包括三个方面的工作：培训、管理和应用。

一、企业文化的培训

企业文化的培训其实早在提炼与升华的过程中就开始了。全员的参与就是最好的培训。参与得越深，对企业文化就越了解。实际上，全员参与的程度是有限的，企业文化在最后定型后，还是有必要进行全员的培训。

针对不同的对象，企业文化培训分三个层次：员工、管理层、企业文化管理师。

第一层次：全体基层员工的基础培训

这一层次的培训针对广大基层员工。内容包括了解企业的产品，企业的发展历史，企业使命、企业价值观、企业精神、企业各种理念和企业愿景的概念、基本逻辑和具体应用。要求培训者把上述内容的概念结合大量的现实案例进行讲解，力求每一个员工都能熟记并且心领神会。

第二层次：中高层管理人员的深度培训

这一层次的培训针对企业中高级管理人员。其内容在基层员工培训内容的基础上增加企业文化诸要素产生的背景、过程与意义，以及相应的指导技巧。要求中高管人员能够针对企业文化诸要素回答部属的疑问，同时具备对这些内容“一对多”的讲解能力。

第三层次：企业文化管理师的全面培训

这一层次的培训针对企业指定的文化管理师。内容覆盖基层员工和中高管人员的培训内容，同时增加了企业文化建设所需要的提炼、修正、升华、评价等方法，以及企业文化建设的培训、考核、活动设计与组织等管理方法。要求文化管理师通过培训掌握本公司企业文化的全部内容，力求做到能够对外、对内精确、完整地回答任何一个与本公司企业文化有关的问题。



培训活动应该规范地进行，制作教程，并进行考试。



【案例】

某公司的企业文化培训试题（中高管适用）

一、单选题（每题2分，共15题）

1. 文化，就字面意思理解是（　　）。

A. 精神与物质财富的总和　　B. 以文教化

C. 风俗习惯　　D. 知识经验

2. 文化是以一定形式（　　）。

A. 传承智慧　　B. 宣传形象　　C. 传播思想　　D. 扩大影响

3. 说白了，企业文化就是（　　）。

A. 老板文化　　B. 忽悠员工的东西

C. 不切实际的东西　　D. 群体的智慧结晶

4. 企业文化当中的智慧包括（　　）。

A. 产品智慧、人生哲学、历史传承

B. 经营哲学、人生哲学、行为习惯

C. 产品智慧、经营哲学、人生哲学

D. 历史传承、传播推广、行为习惯

5. 企业文化与企业战略的关系是（　　）。

A. 企业文化为企业战略服务

B. 企业战略第一性，企业文化第二性

C. 在企业使命的定位下，文化与战略相辅相成

D. 企业只要有文化就可以了，战略在文化面前显得没有高度

6. 企业使命是回答（　　）的根本性答案。

A. 企业性格　　B. 办企业究竟为了什么

C. 如何办企业　　D. 企业要做成什么样

7. 以下哪一项是企业精神文化的内容？（　　）。

A. 业务定位　　B. 价值观　　C. 规章制度　　D. 行为规范



8.“实事求是”是以下哪项价值观的体现？（　　）

A. 创新　　B. 当责　　C. 求实　　D. 发展

9. 以下对“发展”这一价值观的理解，不正确的是（　　）。

A. 企业要得到发展，员工也要得到发展

B. 工作做得好不好，先看绩效有没有提高

C. 员工把工作当做事业去做，与企业一起发展

D. 发展的意思就是老板吃肉，员工喝汤

10. 企业精神是（　　）。

A. 企业长期以来形成的性格反映

B. 引领各种理念的旗帜

C. 是人人知道的，必须记住的口号

D. 以上都对

11. 以下关于企业使命的说法，不正确的是（　　）。

A. 学习企业使命，可以让我们知道我们工作的意义是什么

B. 企业使命是领导要思考的事情，员工不需要了解

C. 企业使命解决的是企业定位的问题

D. 每一位员工都需要了解企业使命

12. 关于企业理念的说法，以下不正确的是（　　）。

A. 企业理念是基于价值观对具体行为的指导

B. 企业理念是我们工作的秘籍

C. 企业理念不可以延伸、扩展，是一成不变的

D. 企业理念是结合历史的成功经验总结出来的

13. 公司设立之初，为了证明自己的能力而创业的文化是（　　）。

A. 生存文化　　B. 发展文化　　C. 创新/创造文化　　D. 赚钱文化

14.“××××××”的企业精神传承了（　　）的个性与精神。

A. 乐观向上　　B. 悲天悯人　　C. 和谐包容　　D. 不屈不挠

15. 未来，××× 企业文化的发展方向之一是（　　）。

A. 以企业精神获得社会赞誉

B. 不断丰富企业理念



C. 提炼、修正企业使命

D. 完善各项规章制度

二、判断题（每题 2 分，共 5 题，您认为正确的打“√”，您认为错误的打“×”）

1. ××× 选拔人才的标准是“首先看有没有能力”。（　）
2. 企业精神中的思维境界反映了企业成员群体对所从事事业的领悟。（　）
3. 求实的价值观就是要求我们善于自我批评、自我反省。（　）
4. 一个不认同公司企业精神文化的人才，按理说也可以招聘进来。（　）
5. 认识产品中蕴含的文化，有利于帮助我们建立事业心。（　）

三、简答题（每题 5 分，共 4 题）

1. “孝”文化的内涵是什么？“家”文化的内涵是什么？（二选一）
2. 通信的文化内涵是什么？
3. 请你结合企业愿景，简单阐述个人的发展规划。
4. 根据企业文化体系，列举 ××× 企业文化中做得好的方面。

四、论述题（20 分）

1. 简述企业使命、企业愿景、企业价值观和企业精神四者之间的相互关系。
2. 请举三个例子说明公司的企业精神是如何在工作中应用的。

五、案例分析题（20 分）（略）

二、企业文化的落地管理

企业文化重新提炼后需要以实际行动表示对企业文化内容的确定，通常文化上墙、发放手册等动作是落地的标志性动作。落地的概念是深入人心、落到实处、发挥作用，不是仅仅落地标志，需要做到深刻理解和全面贯彻。

在文化上墙等构建文化氛围的基础上，管理干部带头开展各种灵活的培训、研讨、对话，中高管们结合实际工作的点点滴滴进行言传身教，其目标就是让员工牢牢记住并深刻理解企业文化。比如，管理人员在判断部属的行为有没有价值的时候，就要运用企业价值观这个标准，把企业文化运用到日常工作中去。

在企业文化重新提炼后，企业中原有文化应用的地方都要检查修订，使新的精神文化贯彻到每一个角落。在这个阶段要做的工作有很多，包括以下几项。

- 把企业文化的口号以合适的风格上墙，营造企业文化的氛围。



- 根据企业文化修订《员工手册》及公司各项规章制度。
- 建立企业文化管理制度及其实施细则，为企业文化建设提供制度保证。
- 组建企业文化管理委员会，任命企业文化管理师，为企业文化建设提供组织保证。
- 编制企业文化教材，包括各种配套的影视、文字资料。
- 设计并制订年度企业文化活动规划，并开始执行。
- 根据企业文化制订企业和员工的行为规范。
- 根据企业文化修改或完善公司的工作环境。
- 根据企业文化重新审视公司的发展战略、品牌战略及媒体策略。
-

【案例】

某公司企业文化管理制度

第一章　总　　则

第一条　目的

为了继承公司多年以来形成的优良传统，让全体员工认识凝结在企业文化中的智慧；同时为了发挥企业文化在企业经营管理活动中的引领作用，最终使企业文化成为公司的核心竞争力，特制定本制度。

第二条　企业文化定义

1. 文化是以一定形式传承智慧。其中，文是能够进行大众化传播并被人理解的形式。化即教化，是传承智慧。

2. 企业文化是在企业历史中形成的，且被企业成员认可并信任的智慧。

3. 精神文化是企业文化的核心，主要由企业使命、产品文化、企业价值观、企业精神、各种理念、企业愿景几个方面构成。

第三条　适用范围

本制度适用于 ×× 有限公司及各分公司和办事处。

第二章　企业文化管理机构

第四条　企业文化管理委员会

公司设立“企业文化管理委员会”（以下简称委员会）。该委员会为跨部门的



职能机构，主管部门为总经办。委员会设专职“企业文化管理师”一名，兼职主任、副主任、秘书和委员若干名。

第五条　委员会职能

全面负责公司企业文化的总结、提炼、修正、评价、培训和传播及其相关管理工作。

第六条　企业文化管理师

企业文化管理师是企业决策层任命的、全面负责公司企业文化具体组织实施工作的职务，要求具有企业文化管理师职业资格（通过国家劳保部职业资格考试合格，或通过有专家参与的企业文化培训考试合格）的企业内部员工担任。

第七条　委员会各岗位的主要职责

1. 主任——负责企业文化建设方向性的领导工作。

2. 副主任——在主任授权下，负责企业文化建设的常务性的领导工作。

3. 委员——负责配合完成企业文化建设各项具体工作。

4. 企业文化管理师——负责企业文化建设各项具体组织实施工作。

5. 秘书——负责企业文化建设过程中的各项文件资料收集整理、信息协调等工作。

第三章　企业文化管理内容

第八条　企业文化总结

企业文化总结是指对企业在历史上经营管理活动中形成的文化各要素进行归纳的过程，其内容包括对各种新理念的总结、对各种文化形式（如制度契约、行为习惯、表现符号）的总结和对各种传播活动的总结。

企业文化总结是企业文化建设的基础，是一项长期而细致的工作。一般包括定期总结和不定期总结两种方式。定期总结是针对现有企业文化的落实情况进行调查、培训考核和评价；不定期总结可以针对日常工作项目、重大活动进行跟踪。总结内容包括成果、差异、经验、教训、改进措施等要项，总结的结果必须以文本的形式加以保存。

第九条　企业文化提炼

企业文化的提炼是在总结的基础上进行的，即对总结出来的各种文化现象进



行的提纯处理。提炼的项目参照《企业文化评价标准体系》(见附录)。

提炼是文化提纯与升华的过程,要求按照“去其糟粕,取其精华”的原则进行,提炼的标准可以参照定性评价标准。

提炼工作可以安排在企业文化建设例会(每季度一次)的议程上，委员会成员根据总结内容逐条进行提炼，提炼的结果经主任审批后形成简报并予公布。

第十条　企业文化修正

企业文化修正是在提炼的基础上进行的，是对现有企业文化进行的“否定”与升华，是一种追求先进文化的表现。

修正的过程也是“再设计”的过程,要求秉持“学习、创新、教导——智慧传承”的总原则进行。

对企业精神文化的修正需要格外谨慎，一般交由领导班子讨论决定。

第十一条　企业文化评价

企业文化评价是对公司企业文化现状进行的一次专业评估活动，每年进行一次。

企业文化评价分定性评价和定量评价两种方式，根据企业文化系统中各评价项目与评价内容的权重同时进行。

鉴于企业文化评价的专业化程度较高，公司可以聘请外部专家共同评价。评价的结果形成评价报告，经主任审核形成简报并予公布。

第十二条　企业文化手册

企业文化手册是公司全体员工与外部咨询机构集体智慧的结晶，是对现有企业文化的高度概括与总结，是外部人员了解本公司企业文化的重要窗口，也是内部员工培训企业文化的基础教材。

企业文化手册为内部员工人手一册，由各地人力资源部门统一发放并登记领取。每一个员工对文化手册应妥善保管，不得随意撕页、涂改或污染。文化手册如有遗失，可向委员会申领并交纳工本费。

第四章　企业文化培训

第十三条　培训内容

企业文化培训是员工教育训练不可或缺的主要内容，凡本公司人员至少每年



接受一次企业文化的培训。

培训内容包括《企业文化培训教程》中的全部内容和本制度，委员会可以根据不同的培训对象从体系中挑选和设计培训科目。

培训目标根据对象分三类，第一类是委员会的成员，要求掌握《企业文化培训教程》并达到优秀水平；第二类是各级管理人员，要求掌握《企业文化培训教程》并达到良好水平；第三类是一线员工，要求掌握《企业文化培训教程》并达到及格水平。

第十四条　培训对象

1. 新进员工。

2. 在岗基层（一线）员工。

3. 在职各级管理人员。

4. 委员会成员。

5. 供应商、客户、合作伙伴与政府有关部门。

其中，新进员工根据应聘职务确定培训目标与科目；供应商、客户、合作伙伴与政府有关部门的培训一般采取媒体宣传、手册赠予和口头传播等方式进行。

第十五条　培训师资

1. 由企业文化专家负责示范性培训，对象为委员会成员。

2. 委员会成员负责计划内的培训，对象为新员工、各级管理人员和企业外部相关人员。

3. 各级管理人员负责日常培训，对象是基层一线员工。

第十六条　培训教材

1.《企业文化手册》。

2.《企业文化培训教程》。

3.《企业文化培训 PPT》。

4.《员工手册》。

5. 其他由委员会认定的培训教材。

第十七条　培训考核

凡参加企业文化培训的人员均属于考核对象。

考核方式分笔试与口试及日常行为记录三种方式，其中，委员会分管内训师



负责笔试的试卷设计并阅卷，统计结果报委员会主任审批；口试一般是在不方便笔试的条件下进行，口试结果由委员会成员或各级管理人员记录汇总后报委员会审核；日常行为记录是由各级管理人员对基层员工践行企业文化的行为记录，记录每月以报表的形式交委员会秘书备案。

考试成绩或考核结果记入培训档案，作为晋升加薪的重要依据之一。

第五章　企业文化活动

第十八条　对外传播活动

企业文化对外传播活动是指企业与外部沟通时向对方输出本公司企业文化的行为。对外传播的目的是扩大公司知名度和提升公司美誉度，加强社会对企业的认同感，促进企业发展战略目标的实现。

对外传播活动除开特定的开展传播活动（如新闻发布会、公益慈善活动、公共媒体宣传等公共关系活动）外，一般情况下，都伴随着企业日常经营活动（如广告、客户供应商接洽、政府接待等活动）而进行。

企业文化管理师可针对不同传播活动设计不同的传播方案经主任批准后交由主办方执行。

第十九条　对内宣贯活动

企业文化对内宣贯活动是指企业内部针对员工宣贯企业文化的一系列活动，包括各种学习活动、创新活动、培训活动、文体活动、娱乐活动、各种媒体宣传活动，例如征文、辩论赛、学习竞赛、技能比武、篮球赛、卡拉OK歌咏比赛、看板横幅宣传栏、内部期刊等。

内部宣贯活动的目的是宣贯企业精神文化，让企业使命、价值观、企业精神、企业愿景和各种理念等深入人心，以增强集体荣誉感和凝聚力，促进个人与组织的共同进步。

企业文化对内宣贯活动一般由委员会策划组织，各单位各部门配合实施完成。

第二十条　活动计划与经费

所有企业文化活动均应纳入年度计划管理。年度计划由企业文化管理师编制，委员会主任审核，全会讨论通过。

企业文化活动所需经费由公司根据年度活动计划全额拨款，记账管理，专款专用。



第二十一条　活动实施与记载

企业文化活动的实施情况均应形成文字记录或音视频记录，该项工作由参加活动的委员共同完成。

记录的内容经企业文化管理师编辑后，交秘书分类整理归档。

有传播价值的活动记录可以选为内部刊物或网站的推荐文章予以传播。

第二十二条　活动效果的评估

企业文化活动的效果要及时进行评估。评估报告由企业文化管理师根据活动报告（记录）进行撰写，经主任审核后向全会报告，修订后交秘书存档。

评估的内容根据定性评价标准确定并打分，同时对照标准找出活动中做得好的地方与做得不够的地方，以便下次改进。

委员会要逐步建立企业文化活动评估系统，以提高评估效率。

第六章　附　　则

第二十三条　奖惩规定

企业文化践行情况应作为KPI（关键绩效指标）之一纳入绩效考核。

对践行企业文化有较大贡献的员工应按《奖惩制度》给予精神与物质奖励。

对企业文化建设有负面作用的行为应给予谴责，情节严重的行为应按《奖惩制度》给予处罚，情节特别严重的应予以辞退处理。

第二十四条　制度的修订与解释

本制度的修订、配套实施细则制定与解释权均属于企业文化管理委员会全会。

第二十五条　制度的发布与执行

本制度于企业文化管理委员会全会表决通过后发布并执行。

三、企业文化的应用

（一）以企业文化为依据制定企业发展战略

企业在制定战略之前，有一些东西早已存在。比如所处的社会环境、行业经济、核心产品、企业使命与愿景，这些因素都是客观存在的，不以企业战略的变化而变化。同时这些因素都是文化的因素，其中，社会环境体现了社会文化、行业经济体现了行业文化、核心产品体现了产品文化、使命与愿景体现了企业文化。



企业战略的制定与实施都离不开上述因素，这些因素构成了企业战略的前提。有了文化，企业就有了对手，有了对手才有战略可言。

企业文化作为企业发展战略制定的依据，体现在以下几个方面。

首先，愿景是企业目标的来源。企业愿景作为 20 年以上的蓝图，为企业制定五年规划目标提供指引。可以说，没有愿景的目标就是没有方向的无头苍蝇，飞到哪里去都不知道。

其次，企业使命是企业定位的依据。在企业使命的约束下，企业各个阶段的定位组合构成企业的战略地图的框架。

再次，产品文化是业务定位的依据，业务定位包括产品定位、品牌定位、渠道定位，这些都受到产品文化的约束和指引。

按照杰克·特劳特[1]的说法，战略就是定位。而定位考虑的前提就是企业选择某一产品并为此创业的初衷。此外，企业价值观是制定各项职能战略及其衡量指标的依据，没有价值观作为参照系，这些指标的制定就没有因果逻辑。比如在经济效益指标和社会效益指标的权重上，没有价值观的指导，这个指标就制定不出来。

有人说，战略是理智的行为，文化是感性的氛围。战略突出的是刚性，文化体现的是柔性，一阴一阳谓之道。战略是一种谋略，谋略基于逻辑思维的完整性和针对性，体现了一种思维境界。但不管怎样努力，逻辑思维始终都不能达到圆融的境界。而文化的本质是智慧，其群体潜意识属性决定了其思维方式的圆融性。例如，在战略完整性与严密性上，企业文化就以其“云计算”方式考虑各个界面的友好度，为战略的现状思维做了有益的补充与完善。再例如，在战略的针对性上，企业文化总是能够以审美的方式进行思维，而这种符合人性的感性思维却是战略的理性思维所不具备的。

产品附加值的概念告诉我们，人们购买的动机来自于需求，需求有多种层次，高层次的需求就是文化需求。企业生产的产品通过不断创新来满足人们的文化需求，就可以创造价值，而且文化含量越高，产品的附加值越大，利润也就越高。

（二）将产品文化落实到品牌建设

品牌是人们对一个企业及其产品、售后服务、文化价值的一种评价和认知，

1　定位之父，被摩根士丹利推崇为高于迈克尔·波特的营销战略家，也是美国特劳特咨询公司总裁。



是一种信任标准。品牌已是一种商品综合品质的体现和代表，品牌的含义包括六个方面。

- 属性：品牌代表着特定商品的属性，这是品牌最基本的含义。
- 利益：品牌不仅代表着一系列属性，而且还体现着某种特定的利益。
- 价值：品牌体现了生产者的某些价值感。
- 文化：品牌还附着特定的文化。
- 个性：品牌也反映一定的个性。
- 用户：品牌暗示了购买或使用产品的消费者类型。

一个品牌总是与一个产品相联系，品牌成功的诀窍在于能够抓住消费者的需求，打动消费者的心智模式。有些品牌的名称本身具有一定的认知内容，但经常不足以表达产品的内涵。为使品牌更加吸引顾客，有必要做额外的补充。

产品文化是对企业所提供产品的自然境界、学习境界、圆融境界的描述。这些描述直接针对社会需求，正是讲到消费者心里去的话语，因而产品文化具备打动消费者心智模式的逻辑基础。产品文化是固有的、真实的，因而也是值得信赖的，因此将产品文化落实到品牌中、产品中、宣传资料中、广告中，向社会传播，对消费者建立品牌认知具有巨大的帮助。

成功的品牌宣传口号基本上都与产品文化相关。在我国，很多品牌的宣传口号总给人造作、虚假和推销之感，难以建立品牌完整的正面形象，这也导致了我国缺乏国际品牌的怪现象。

（三）在绩效考核中落实企业价值观

绩效考核是企业内部管理的关键工作，关系到企业所有成员的切身利益，也间接影响人们工作过程的心态。绩效考核通常需要：制定关键绩效指标体系、进行绩效谈判、签订绩效合约，在完成一次考核后还要进行绩效谈话。所有这些工作都必须以一定的逻辑为依据，方能以理服人、心悦诚服，使绩效考核达到有效的激励作用。

绩效考核通常以预算为基础，而预算以战略为依据。这个逻辑有以下不足。

- 预算有一定的人为性，预算宽紧一定程度上取决于决策机构的喜好。
- 预算毕竟不是真实发生的，其实现的可能性和程度更多取决于市场，而非



员工。

- 预算体系在选择关键绩效指标时，仍然需要指导思想。
- 指标间的权重设定需要预算外的逻辑依据。
- 部分关键绩效指标不在预算的指标体系中。

在实际制定绩效考核方案时，预算是否合理经常是绩效谈判的焦点，在指标选择、比例设定方面也经常缺乏足够的认同。被考核对象往往由于处于谈判的劣势地位而委曲求全，而考核方案的设计者也对被考核对象诸多为难。

企业的价值观是衡量企业各种行为是否有价值的尺子，因而经过充分讨论后普遍认同的价值观理应成为绩效考核的逻辑依据。如此，在方案设计中可以找到正确引导员工行为的考核方案，而不单纯只是分享收益、分担风险的机制。在考核过后的绩效谈话中，以价值观为依据方可做到有理有据，帮助被考核对象提高认识，更好地理解企业文化，使认同感得到提升，从而形成更有凝聚力的群体。

【本章小结】

本章介绍了实际开展企业文化建设的过程，其中企业文化建设过程所需的重要工作文件和工具，均为来自实践的适用工具。通过本章的学习，同学们可以掌握了解和提升企业文化的工作方法，并获得一些适用工具，方便在实际场合应用。

【思考题】

如何提炼产品文化，并将其应用到营销之中？



第七章 企业文化与个人职业发展

【本章的知识框架】

个性与价值观的关系	婴儿期记忆与天赋个性的关系，天赋和情绪模式及对价值观的影响	通过六种天赋和六种情绪模式认识自己的方法，认识个性在价值观差异中的作用，介绍天赋个性自我评价的方法
职业选择与岗位适应	岗位素质模型和选择适合自己个性的岗位的方法，在岗位中团队协作的方法和超越自我的修养要求	在自我认知的基础上选择就业方向，在企业中发挥自身优势，超越小我融入企业文化

【本章的学习要点】

1. 慧根原理、六种天赋、六种情绪。
2. 事业境界和价值底线。
3. 岗位素质模型。
4. 团队协作。

【本章的学习要求】

本章内容可以为理解企业文化的个性形成及什么个性的领导者倾向什么价值观提供逻辑基础，学生可以结合对自己个性的了解来深刻体会企业文化中自己的角色定位。这是一个双向的逻辑支持，包括企业的个性形成和个人个性在企业中的适应。

通过本章的学习，学生将能够设身处地地与企业文化相互作用，从而获得企业文化的切身体会，同时为自身的职业发展提供指引，提出个人修养和文化大局观的要求。

第一节 个性与价值观的关系

在前面内容中我们学习了企业文化的相关知识，由于论述过程总是从客观的角度，评论总是以第三者的角度，所以在学习过程中会有局外人的感觉。这个章节的内容，我们将会从个人的角度参与其中来考察企业文化与个人的直接关联，从外部观察转化为身临其境来体会企业文化。

当我们完成学业，走向社会，面对一个个的工作单位，如何选择就业的去向，是一个真切的问题。选择之前，我们可以看公司网站，通过各种渠道了解公司，然后做出评价来帮助抉择。我们所了解的信息基本上都在企业文化的框架内，包括做什么产品、发展前景、工作环境、薪酬福利、企业形象、市场地位等。

在对企业文化的所有内容做过一番评价之后，这个企业是否适合你呢？有一些企业会受到更多求职者喜爱，但不是每个人都会喜爱一个企业，同时企业也会按一定的方式选择求职者。如何使求职的过程更有理性，避免盲目，而且能够设计出较好的职业发展通道呢？我们可以从对天赋与个性的分析中获得指引。

俗话说“天生我材必有用”，每个人都有弱点，也都有天赋（也叫天分）优势，都有个性刚强的一面，也都有柔弱的一面。千人千面，每个生命都是一个奇迹。天赋以及个性的不同，对事业追求和价值判断也会有所不同。从成功学的角度，我们应该发挥所长，从而更有效地为社会创造财富；在规避弱点时，我们需要获得帮助，依靠群体、团队的力量共同战胜困难。

一、认识个性

认识自己不容易，但从心理学中可以找到一定的规律。其中慧根原理是一个客观认识个性的有效途径，其表述为：**婴儿期记忆的任何细节都对应着长大后的一种行为模式。**

婴儿期记忆在心理学上有大量的研究，尤其大脑发育的过程，每个人三岁前的经历都是记忆在大脑的旧皮层，绝大部分的内容处于隐性记忆的状态，构成潜意识，只有少数片段会被记住，并成为潜意识中最经常被用到的部分，从而影响天赋和个性的形成。

（一）天分原理

从人的感觉系统来划分，人的天分由六种要素构成：视觉、听觉、嗅觉、舌觉、



触觉、意觉[1]。这六种觉对应了人体的感受器官。因为六种感觉的能力通道有差异，才表现出天赋的不同。

（1）视觉是人的六觉天分中的基础天分，也是最容易产生分歧的天分。视觉天分就是人的观察能力，视觉好的人有构图和绘画艺术方面的特长，也容易具有一种习气[2]即见习，倾向“眼见为实”。

（2）听觉是收集周围声音的能力。听觉好的人能够做到随时“耳听八方”。听觉是一个人的理解能力，听觉好的人善解人意，争吵的机会少，爱学习，容易给人善良的感觉。

（3）嗅觉是指对气息的敏感性。气味气息是有明确指向性的，因此嗅觉也有方向。嗅觉好的人有很强的判断机会的能力，具有很强的风险意识和侦探能力，能追根溯源。

（4）舌觉是指一个人的口才，舌觉好的人有很强的表达能力，喜爱在群体中聊天。舌觉也是味觉，能分辨食物的质量。口才好的人说服能力强。一等的舌觉容易带有诳习，就是吹牛。

（5）触觉决定细心程度，触觉好的人倾向于动手实际操作，也比较好动，玩东西容易着迷，身体协调性好，在体育或技术上容易做出贡献，有危机处理能力。触觉好的人容易对说教缺乏耐心。

（6）意觉指一个人的逻辑思维能力。意觉是六觉的统领，另外的五种感官所收集到的信息都要通过意觉进行处理。意觉好，可以在一定程度上弥补其他天分的不足。意觉强弱可以导致一个人的主、被动地位，意觉好的人思维反应很快，通常被认为很聪明。

每个人的天分中都会同时具备六种天分，但由于各种天分发展程度的等级不同，因而表现出特长和薄弱能力。从六项天分中提取排位在前的两项，构成一个人的优势天分。优势天分决定了人的最主要能力和特长，因而容易在需要这些天分的领域取得成就。如果天分的强弱排序不明显，表示这个人属于平衡型的天分结构，通常适应能力较强；如果是一项天分特别突出，则属于特长型。

1　觉，人或动物的器官受信息刺激后对事物的感受辨别。

2　《楞严经》卷八。人有十种习气，分别是：淫、贪、慢、嗔、诈、诳、怨、见、枉、讼。



（二）情绪原理

除天分外，情绪也是人的个性的重要组成部分。情绪属于人类固有智，在传统中医理论中，每一种天赋和情绪都对应着一条经络。情绪是在人体受到过度刺激的情况下，用于抑制、削弱、转移六觉因感受所引起的能量[1]聚集，并因利害关系及强度的差异而有不同的行为表现。

情绪的作用以辅助为目的。与天分不同，天分可以随时发挥，不受行为模式的限制，而情绪只有在行为模式启动时才起作用，其作用是尽可能地减少天分的作用与范围，因而通常与一个主要的行为模式共生。

每个人都有六种情绪模式。

（1）喜：淡化模式。完成对刺激信息的捕获，能量聚集成形，根据受刺激的强度的不同，在自然的扩散释放中产生快乐状态，能量过强释放时失控，表现为口（舌）觉、触觉等，产生激动状态。

（2）怒：转移模式。转移方向为有行动性的天赋，包括舌觉、触觉、意觉。为舌觉时，如破口大骂。为触觉时，如拍案而起。为意觉时，引起对策思考。当捕获到不符合心愿的信息到一定的程度，感受已经成形不用再捕获时，能量以习惯方式开始进行转移，定向发泄，形成怒。其中，烦也属于怒，烦的聚集能级较低，烦到极致就是怒。

（3）忧：流转模式。忧会使六觉感受聚集的能量，沿逻辑思路次第启动意觉感受进行绕圈子式的循环、流转。当感知的不利信息一旦被验证，此时聚集的能量累积集中，升起的情绪向怒转化为“忧愤”，向悲伤转化为“忧伤”。

（4）惊：削弱模式。是感受到意料之外的刺激时，能量快速地调动起来，强大的能量可能超过感受的阈值，形成心脏紧张。此时本能会启动惊怕模式，边判断边削弱所聚集的能量，此时对刺激信号的感受判断逐渐弱化，如声音听起来变远了。削弱的能量有序转移。转移方向可为触觉，如惊出一身汗，也可为口觉，如惊叫等。如能量有序削弱转移失控，情绪模式向恐惧转化，如“惊恐交加”。

（5）恐：四散模式。当人遇到威胁生命安全的信息时，强力调动聚集全身的

1　能量是物质运动的量化转换，简称“能”。世界万物是不断运动的，在物质的一切属性中，运动是最基本的属性，其他属性都是运动属性的具体表现。



能量，快速显著超过感受阈值，恐惧模式立即启动，抑制感受器自动拒绝继续捕获（感受）信息，同时将聚集的能量向四周散发出去，使能量没有停留。人恐惧到极点时表现茫然，大脑感觉一片空白。四散的能量还可能导致虚假变形的六觉感受判断，出现幻听、幻视等幻觉。

（6）悲：所有情绪的统领，属回收模式。悲具有内收、内守、下沉的特点。当意觉受到过度的刺激，不利的事情已成事实，无法改变，或所忧的事实得到了验证，没有希望，于是一沉到底。悲到极点时必然受伤，此时通过三种方式转移：一是舌觉，如哭；二是触觉，如心痛、手足冰凉，过度也伤身生病；三是回归意觉，如想到其他方面。

二、天赋与事业境界的追求

一个人的个性是由这个人的天分结构和情绪模式决定的。每个人的天分与情绪强弱不同、主动被动模式不同、运用后成功失败不同，由此可以构建三维度的评价等级。通过 12 要素不同模式、不同等级的排列组合，共有 8916 亿种，满足对历史上每一个人的个性描述。

调查表明，不同的天分结构与情绪模式对应不同的价值观，如表 7-1 所示。

表 7-1　优势天分导致的事业境界追求

名称	素质代表	典型价值观	事业境界
视觉	观察能力	文字、实证、婉转、观望、感性	艺术人生
听觉	理解能力	继承、冷静、反问、服从、理解	止于至善
嗅觉	侦查能力	保密、防备、迷信、想象、创新	探索精神
舌觉	表达能力	指挥、宣传、直白、冲击、传播	欢乐无限
触觉	动手能力	实验、实施、执行、决断、操作	实干精神
意觉	逻辑能力	理性、自信、正信、策划、理论	智慧圆融

如表 7-1 所示，如果你有很好的视觉天赋，就是对艺术感有所追求，在包装设计上会有敏感的判断，对工作环境的整洁也会要求较高。如果动手能力很强，会强调实干，相应地，有些行为就会不符合你的想法。

每个企业都会由于产品文化的导向形成一定的做事风格，如果你是特长型的，也就是有某种天赋特别优异，那就不是所有的企业都适合你。



三、情绪与价值观的关系

情绪模式对人的心理影响表现会更直接，优势情绪是一根弦，触碰就会爆发，因而构成一种价值底线。其规律性如表 7-2 所示。

表 7-2　优势情绪决定的价值底线

名称	素质代表	典型价值观	价值倾向
喜乐	爱乐意识	包容、开朗、激动、冒昧、乐观	快乐趣味
气怒	好胜意识	外向、刚强、抱怨、逆反、严肃	公正尊严
忧愁	得失意识	缓和、奢求、执著、忧虑、内向	合理分享
惊怕	责任意识	完美、顿悟、淡漠、柔弱、担当	认真负责
恐惧	安全意识	持重、忍让、认命、保守、出离	安全稳定
悲伤	同情意识	悲观、随缘、变通、忍耐、苦行	同情关怀

情绪的能量由于外显，因而具有相互诱导的作用，表现在人与人之间同气相求。每个人都有情绪特征，并影响对行为的价值判断，进而影响人与人的相处。比如，你的惊怕等级很高，过于追求完美，而你身边有太多保守的人，价值观的差异就会使你经常郁闷。如果你气怒等级很高，而老板过于包容，你就可能会气多伤身。情绪与疾病的关系，如表 7-3 所示。

表 7-3　优势情绪导致的疾病倾向

情绪类别	心理疾病倾向	生理疾病风险
喜乐	妄想、幼稚	心脏、血管
气怒	狂躁、偏执	肝、胆、筋
忧愁	抑郁、焦虑	脾、胃、淋巴
惊怕	紧张、敏感	心包、系膜
恐惧	恐惧、痴呆	肾、膀胱、胰脏
悲伤	悲观、堕落	呼吸系统、皮肤、肠道



研究表明，心理问题主要就是潜意识的问题。当潜意识与显意识不协调时，各种心理问题甚至生理问题就出现了。常见的心理问题产生的根源主要有以下两个方面。

第一，心愿得不到满足。一个人的心愿就是他的人生使命，表现为该做的事。如果该做的事没做，或者没做好，个体就不会被群体认同，于是在群体中就会产生自卑感，产生心理压力。长期的、较大的心理压力就会造成心理健康问题。例如，从小学习不好，学历不高，平时就会有心理压力，在高学历群体中将产生自卑心理。又例如，女生35岁未婚未育也未领养，心理压力巨大，在工作中将有可能表现为“歇斯底里”。再例如，男子到了30岁而事业上依然找不到方向，就可能表现为抑郁症、焦虑症。

第二，情绪得不到抒发。情绪是人体抑制、转移天分工作能量的固有机制。在未成年前对人起到保护发育的作用，成年后其根本作用逐渐消失，常被人们当影响力应用。情绪模式由三岁前的记忆形成，以潜意识的方式起作用。当情绪等级较低或在压力下得不到抒发时，心理能量不能顺利通过必要的方式宣泄，累积形成心理疾病。而情绪等级高，应用过度又可能导致生理疾病。研究表明，心理压力的反应首先表现在六种情绪上，即不同的行为造成的压力反映在喜乐、气怒、忧愁、惊怕、恐惧、悲伤六种情绪上，并最终形成相关的心理问题和生理问题。

四、如何判断天赋与情绪模式

通常认为，个体人格是个体在行为上的内部倾向，它表现为个体适应环境时在能力、情绪、需求、动机、兴趣、态度、价值观、气质、性格和体质等方面的整合，是具有动力一致性和连续性的自我。从这个概念我们可以看出，本我人格即个性，而前面说的天分和情绪模式则是评价个性框架的一种模型。

个性是决定一个人价值观的内因。固然，环境可以改变一个人的价值观，但这是一种强制或本身的觉悟，并非本性如此，所以才有“江山易改，本性难移”的说法。要想理性地做出选择，就需要建立在自我认识的基础之上。

如前所述，个性与婴儿期的记忆具有慧根原理的规律性。因此，我们可以通过婴儿期的记忆片段（如图7-1）来认识自己，同时用长大后的表现来自我验证。通常通过三岁前记忆的回想来作为客观判断的依据，而长大后的表现也可提供判断依据，但可靠性较低，比如有天赋但没有表现的机会。





图 7-1　三岁前的记忆

获得自我评价的方式大致有以下几种。

1. 自我排序法

凭借自己的自我认知，对六种天赋和六种情绪分别排序，通过一一对比达到一定的可信度。完成排序之后，排在前面的两项为优势，排在后面的两项为劣势。这样可以对自己的天赋个性有一个大致的认识。将排序赋予分值后可以通过网上的软件工具进一步评估这些个性结构对应的价值取向等，经过验证可以提高自我认识。

2. 外部评价法

邀请一到两位对你熟悉的朋友或亲人，请他们帮助你做出天赋和情绪的排序，再与自我感觉对比，得出评价结果。

3. 记忆评估法

通过回忆，将自己三岁前记忆的片段回想出来，以记忆中六种感觉和六种情绪的记忆清晰程度来自我评价，记忆越清晰天赋越高，记忆越强烈情绪等级越高。

4. 专家评估法

将自己的三岁前记忆及现实情况书写提交给测评专家，获得可靠性更高的评估报告，帮助自己做出相关的决策。

第二节　职业选择与岗位适应

在报考大学时，我们需要填报志愿，填得不好会影响到学习的主动性，甚至不得不转专业或重新报考。在选择职业时，同样面临着做专业和改行，以及具体单位的选择问题。利弊得失从觉悟的角度考虑时应当克制自己，服从大局。但选择一份适合自己的职业对于能力的发挥、业绩的成长、文化的适应都具有显著的影响。

到了一家单位之后，如何适应、如何与群体成员配合形成团队力量、如何为自己的角色做出恰当的定位，则会对工作的稳定性和岗位晋升产生显著的影响。

一、职业选择

在社会分工逐步细化、效率要求逐步提高的竞争性环境中，几乎每一种职业都有技能的要求，在专业分类中相应的国家标准有 13 个大类、100 多个一级学科和 500 多个二级学科，经过一段时间这个数量还会调整增加。职业上专业技术人员有职业资格认证的就有 600 多种。职业很多，但仍然存在许多不适应的现象。在择业上心中无数，对自信心和职业规划就有很大的影响，也会造成防备观望的心态，不敢放手做事。

从文化的角度，我们可以获得一些择业的规律性来帮助职业选择和规划。

（1）每一种职业都有相应的能力要求，这种要求与天分直接关联，与知识经验则是间接关联。

（2）每一个企业都有文化个性，表现在企业价值观以及企业文化形式上。个人的情绪模式需要适应，才能与团队良好地融合。

（3）综合评定个性与岗位的素质要求可以得出个人对某一个岗位的符合度。

总体上，企业聘任员工需要考察三个方面的内容：愿望心态、素质能力和知识经验。每个单位都会有不同形式的岗位素质要求。表 7-4 为典型岗位素质要求示例，如果个人在要求的素质项目上为劣势，则符合度下降。

表 7-4　典型岗位素质模型（实例）

职务名称	天赋要求	情绪要求
通信工程师	嗅觉 B、触觉 B	惊怕 B、恐惧 B
质量工程师	视觉 B、触觉 B	气怒 B、恐惧 B
销售经理	听觉 B、口才 B	喜乐 B、悲伤 B
职业经理人	听觉 B、意觉 B	气怒 B、惊怕或恐惧 B
企业文化管理师	视觉 B、口才 B	惊怕 B、悲伤 B
律师	嗅觉 B、口才 B	气怒 B、悲伤 B
媒体设计师	视觉 B、嗅觉 B	喜乐 B、惊怕 B

注：按强弱、主动被动、成功失败三维度评价等级时分为 A+、A、A-、B+、B、B-、C+、C、C-、D+、D、D- 共 12 个等级，AB 为强等级，AC 为主动，CD 为弱等级，BD 为被动，+、- 号代表成功失败模式。



对于个人择业而言，在对比各种岗位的适应程度之后，可以得出最适合的发展方向，如表 7-5 所示。

表 7-5　岗位符合度示例

序	岗位	运用素质	符合度
1	演员	触觉 A　口才 B　悲伤 B　喜乐 B	90%
2	总经理	听觉 B　意觉 B　喜乐 B　气怒 B	95%
3	营销经理	听觉 B　口才 B　喜乐 B　悲伤 B	90%

二、岗位适应

每个人的机会都是有限的，而事业不是仅靠个人英雄主义就能成就的。由于各种机遇，你可能在某个企业中就业了。比如设备销售公司，在主营业务中要求具备较强的口头表达能力和动手能力，又由于老板的动手能力很强，所以形成了实干精神的企业文化，而你的理解能力强、逻辑能力也强，却在动手能力方面偏弱。这时就有岗位适应的问题。如果不能恰当地定位自己，你的优势将会被掩盖，一个聪明人反而会在群体中处于被排斥的地位。

通常企业内部的岗位有直线职能系和幕僚系。独当一面的经理在风格上与企业文化相和会更容易得到信任和资源。幕僚系的职位也可以发挥很好的辅助作用。像上面的实例，基于天赋的优势在调查了解情况和策划方面会表现出自己的优势。实干型的团队往往在战略规划、规范管理方面相对薄弱，正好可以发挥互补的价值，使自己的能力得到团队的承认。由于企业文化的个性，如果你强求权力，则很容易处于吃力不讨好的状态。

每一个企业都需要有各种能力的人共同组成团队，在某一个方面缺乏相应的人才都可能构成企业发展的瓶颈。配合默契是最理想的状态，而要达到这样的状态，需要每个人既了解自己，也了解团队中的其他成员。在处理相关事务时，能相互支持配合。

在担纲一定的任务或领导职务后，除了企业总体的团队配合之外，还有自己领导的小团队的配合问题。自己小团队的配合的基本原则是：在你最弱势的天赋和情绪这两项上，你应当与这两项素质强的助手形成配合，在运用到你的劣势时，

要征求助手意见或授权代理。一个可以通用的检验标准是：如果你认为什么都强，那一定会失去团队。

在团队协作中，发挥优势相互支持的事项示例，如表 7-6 所示。

表 7-6　优势素质在团队协作中的作用

天分	在团队中的作用	性格	在团队中的作用
视觉	现场考查	喜乐	团队活动
听觉	沟通谈判	气怒	制度建设
嗅觉	调查审计	忧愁	绩效考核
口才	宣传推广	惊怕	任务督导
触觉	临场处置	恐惧	安全检查
意觉	策划规划	悲伤	团队凝聚

三、超越自我，融入群体

在自我和企业群体之间的关系中，群体是比个人更大的人格，其意志更接近和符合社会的需要。总体上个人的个性偏好是克服的对象，群体的文化更能反映人生意义的本质。在实际处理两者的关系时，可以参考以下的评估方法。

（1）产品文化与个人的志向。对于特长型的人员，由于个性特征的定向，不能具有普遍的适应，当企业的产品文化与个人志向没有交集时，不宜勉强就业。勉强就业对于个人的能力发挥会形成压抑，个人对于企业也不是适用的人才，对于社会则是浪费。比如，艺术天赋很高的人在通信产品销售公司就可能找不到感觉。这种情况并不会很多，因为大多数情况下 A 级天赋的自我坚持会避免这种情况的出现。

（2）企业使命应该是较纯净的社会价值，与个人的个性没有关联，这是对于各种个性的人在一个正常发展的企业中都有生存空间的依据。人对企业文化的不适应不具有绝对性。

（3）企业精神和价值观是企业文化个性的突出表现，但作为一种群体的精神和价值取向，它高于个人的价值取向，具有对各类个性的人的包容性。文化的形



成背景会在某些人物事迹的基础上形成，因而文化中带有标杆的对比作用。与标杆个性不符的人在没有找好定位之前，难以成为企业的中坚力量，需要超越自我，有甘当配角的精神。这样的人经过一段时间的磨合，在企业中找到自己的定位和工作方式，发挥自己的价值，这时文化的表面冲突就会消失，包容性显现。

（4）理念方面的适应又与个性有着直接的关系。一些理念要做到位，没有天赋的配合就不一定能做到。理念与具体工作关联，如果个性不适合，最好更换岗位。有时事业需要你做自己不擅长的事项，这时就需要超越自我，用知识和经验来弥补个性的不适应。每个人的天赋和情绪影响力都是全面具备的，仅仅是潜意识和应用习惯形成的偏好差异，如果能用社会需要的事业心来作为推动力，即使较弱的 C 级天赋也能在局部和专业领域有良好的工作表现。所谓的专业领域，也就是需要加强学习，掌握知识和经验，使不擅长的工作领域成为自己的专业知识覆盖的领域。

（5）对于企业的愿景，也就是发展方向而言，由于企业文化的个性，发展方向也可能是有偏差的，因而企业包容风格不同的人才，对于恰当地制定战略、修正发展方向具有重要的作用。作为一个企业群体的成员，只要能放下个人的好恶，从企业使命出发，维护企业利益，那你的天赋灵感就会有用武之地。

综上所述：职业之道，只要超越自我，服从大局，融入群体，那就能够适应企业文化，并且为企业文化的创新发展做出贡献。

【本章小结】

本章通过运用心理学的研究成果（天分原理、情绪原理、慧根原理）重点介绍了个性与价值观之间的关系，帮助同学们进一步理解价值观产生的根源。同时运用上述原理介绍了天分与性格在职业发展和团队合作中的重要作用。

【练习题】

评价个人的两项优势天赋和两项优势情绪，体会价值观的倾向，并对个人的职业发展进行一次初步规划。



第八章 IT行业的未来

【本章的知识框架】

网络改变人生	网络对人的改造、 网络对社会的影响	从预测的角度，分析未来的 IT 技术对人类和社会的全方位改变，为 IT 企业寻找战略发展的思考方向
IT 的发展趋势	从量子通信、宇宙通信、信息的创造力三个角度描述未来信息产业的图景	简述这些领域的进展，分析可能的发展趋势，体现对未来的行业愿景的构想，体现文化对战略的先导作用

【本章的学习要点】

1. 网络对人类个性的改变以及产生的机会。
2. 网络对社会的影响以及相应的新型社会需求。
3. 未来的 IT 可能达到的发展状态。

【本章的学习要求】

本章内容通过对 IT 文化的研究和学习，可以对行业未来的发展趋势更加心中有数，这对应行业科研和企业选择战略发展方向，都有意义重大的指导性。

本章的学习，要求学生站在智者的高度俯视未来，拿出战略家的眼光去探索未来，使本课程的企业文化学习获得最大的意义。

第一节　网络改变人生

知识经济的迅猛发展，使互联网成为当今社会的一大主题。当前，网络不仅是一种时尚和潮流的象征，更是一个国家整体科技水平甚至综合国力的集中体现。

我国的计算机互联网起步较晚，但近年来发展势头也极其迅猛。据中国互联网信息中心的调查显示，截止到 2001 年 6 月，国内上网用户人数已经超过 2000 万人，互联网已经成为人们生活中不可或缺的一部分。互联网在现实生活中应用很广泛。在互联网上我们可以聊天、玩游戏、查资料等。更为重要的是，在互联网上还可以进行广告宣传和购物。互联网给我们的现实生活带来很大的方便。我们通过互联网可以从数字知识库里寻找自己学业上、事业上的所需，从而帮助我们的工作与学习。慢慢地，互联网对人们的生活产生了一系列影响。

这些影响包括对人的影响和对社会的深远影响。我们将分析这些影响，为 IT 技术和 IT 企业寻找未来的战略方向。

一、网络对人的改造

有一种哲学叫存在主义，说的是存在就是合理的，也有说有果必有因。网络带来许多令人担忧的现象，这些毕竟是现实的，刻意地打压效果甚微，不如静心思考这些现象的合理性，以及它们指向的未来。

信息的畅通，使人类的个体更紧密地捆绑在一起，个性开始逐步弱化，这似乎是种趋势。世界人或地球人或大我人格将会在这个基础上形成。人与人之间更加平等的同时，对其他物种的关注会更加上心，表现出更多的对生态的思考和对动物的爱心。人类的个体可能体现更多的动物本能，信息将向动物覆盖，人甚至可以更多地与动物交流，并形成信息技术发展的一个领域。

（一）网络对行为方式的改造[1]

网络对人的行为已经不能简单地用影响这样的词，在网络的浪潮中，人们无能为力，只能任由网络的进化改造我们的下一代，附带也改造这一代。

1. 网络教育将持续增长

互联网为人们提供了求知和学习的广阔校园。在互联网上的虚拟学校中上课，目前已成为国内外大、中学校的一种新颖的教育模式。据统计，到 2000 年 7 月为止，我国已有近 1000 家大中小学校进行了域名注册，其中有不少建立了完整的学校站点。人们不仅可以通过互联网及时了解学校的情况，而且还可以直接学

1 摘自中华文本库《互联网对个人行为的影响调查报告》。



习课程，与学校的老师进行直接交流，解答疑难、获取知识。诸多网上学校的陆续建立，为人们的求知和学习提供了良好的途径和广阔的空间。

互联网为人们获得各种信息提供了新的渠道。获取信息是人们上网的第一目的。当前人们的关注点十分广泛，传统媒体已无法及时满足人们这么多的兴趣点，互联网信息容量大的特点最大程度地满足了人们的需求，为人们提供了最为丰富的信息资源。现在，互联网正在成为人们获取种种信息的最佳来源。

互联网有助于人们不断提高自身技能。美国的一些专家学者将计算机技能作为未来成功青年所必须掌握的五项基本技能之一，因为在互联网上，我们几乎可以找到涉及人类生活的所有方面的各类信息，对能够熟练使用计算机的人来说，互联网可以说是取之不尽、用之不竭、学之不完的知识宝库。

2. 人际交往的重心向网络转移

网络扩大了人际交往的范围。互联网能够扩大人际交往的范围，拓宽沟通的渠道，促进人际交往的新方式的产生。以前一些由于地域阻隔难以相识，或是由于性格原因很难在现实生活中成为朋友的人，都可以通过互联网的方式，在虚拟外衣的保护和支持下找到新朋友，极大地满足了人们对社会交往的需求。而由于网络交友的目的比较单纯，我们能够更加迅速地获得友谊。互联网的特性给人一种相对安全、隐秘的感觉，使人在拥挤、无法保障隐私的现代城市的个人空间得到较好的保护。

张扬人的个性。《中国社会心理分析》指出，网上社会群体既是现实社会群体的延伸，又不同于现实社会群体。其社会角色不确定、社会关系松散且群体意识和归属感较为淡薄。在虚拟世界，性别、种族、年龄都是流动性的，在现实生活中，一个人被赋予一种身份；而在网络世界里，你的身份就是你自己赋予和表现的身份。在网络社交中，人可以通过虚拟身份和开放式平台畅所欲言，不受身份和权威的限制，使人的个性得到张扬。另外，“小团体”式的网络社区的分众化特点，特别是由于兴趣和观点的相似性而组织起来的公共交流平台也通过群体内部的社会支持功能使自己的团体所支持的观点得到自我强化。所以网络上的言论往往表达着自己的个性，而且往往比现实生活中的个性更加强烈。

互联网有助于拓宽人们的思路和视野，加强大家的交流和沟通，增强青少年的社会参与度，开发人们内在的潜能。互联网的包容性，使上网的人们处于和现



实生活完全不同的环境中，在思考的过程中，大家不仅锻炼了自己独立思考问题的能力，而且也提高了自己对事物的分析力和判断力；网络的互动性使大家可以通过网上聊天室或者是 BBS 等方式广交朋友，参与社会问题的讨论，发表观点见解；而网络的无边无际也极大地激发青少年的好奇心和求知欲，使其潜质和潜能有效地开发出来。

（二）网络对人类心理的改造

互联网不仅深刻改变了人们的生活方式，也进一步影响了网民的自我认知与价值观，其影响程度与网民的网络使用程度密切相关。网上的价值观认同和群体归属感逐渐增强。网络群体的文化将逐步成熟，并替代现实群体的功能。

有关调查统计表明，42% 的网民认为网络对个人心理和身体都有很大的影响；23% 的网民认为心理上没有影响；但身体上有影响；18% 的网民认为心理上有影响，但身体上没有影响；还有 17% 的网民认为心理和身体上都没有影响，如图 8-1 所示。

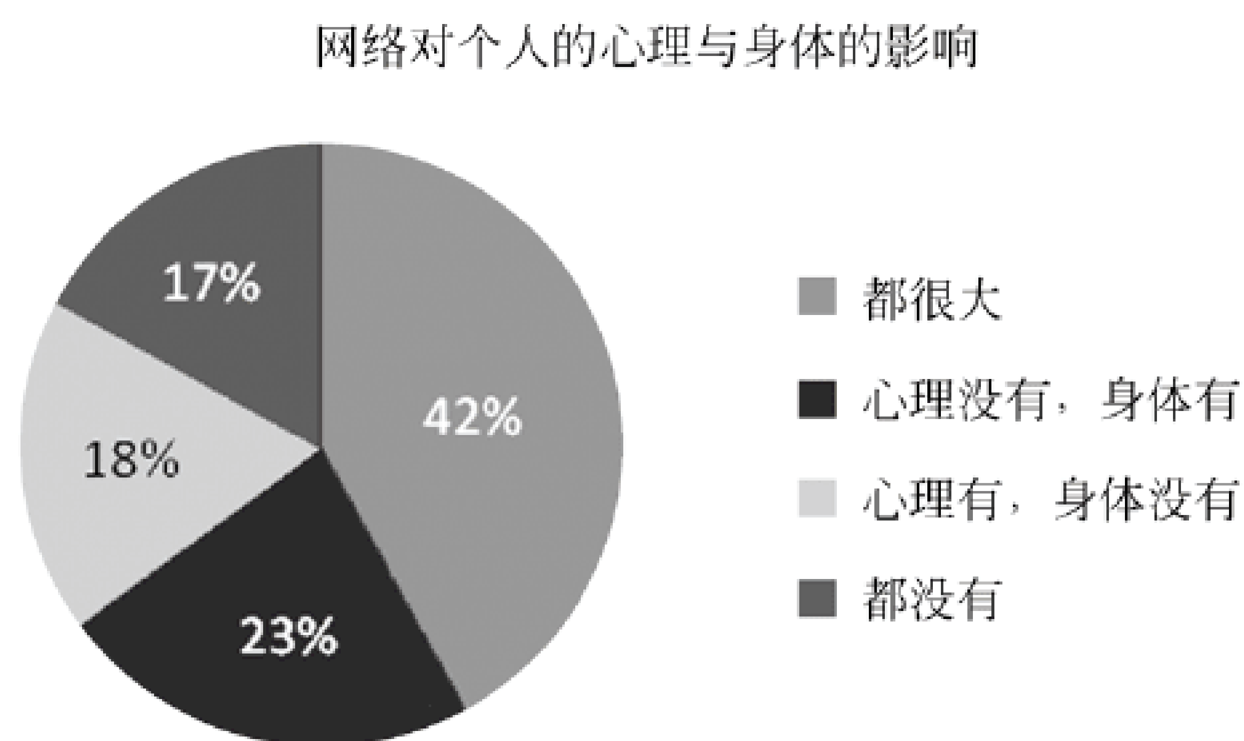


图 8-1　网络对心理和身体的影响

网络不仅给了我们视觉上的冲击，在心理和价值观上也给了我们一定的冲击。网民还会因为网络上报道的一些事情而改变自己所持的观点。就比如扶老事件，本来老人摔倒了，我们年轻人上去扶一把是理所应当的事，这完全出于中华儿女尊老爱幼的优良传统。自网络上报道一位年轻人扶了一把摔倒的老人却被老人冤枉被索赔后，现在不管多老的人，以任何方式摔倒，不管摔得多严重，人们都变得只是旁观了，因为他们已经被网络上的这些事情改变了自己的价值观。人云亦

云，这是当今社会的潮流之一。

信息的优势，将会使个体对网络更加依赖，直至离开网络无所作为。现实的组织将变得更像机械，而精神实质则向网络群体转移。一个人可以生活在中国，而对中国没什么民族感情，但通过网络社交和网络组织使自己活得像个美国人。全人类的群体分工则出现分化，网络群体的作用越来越不容忽视。

1. 人在网络中找到归属感

“深度网民”从网络中实现自我认知。“深度网民”是指那些具有较长网龄、平均上网时间较长、网络应用和依赖程度较深的网民。“自我认知”是个人对自我存在的察觉，包括对自己的行为和心理状态的认知，是一种较高层次的个体心理需求。调查显示表明，网民的上网深度与其自我认知程度显著相关，具体表现在上网时间越长、网络依赖程度越深的网民，自我认知水平也越高。

互联网多元化的功能使网民能够在许多场景下真实地模拟现实生活，从而得以在网络世界中重新塑造自我，一些在现实世界中难以完成的个人理想、难以满足的心理需求都在网络中得到实现和满足，这就增强了人们的存在感和满足感。而博客、个人空间、社交网站中的个人主页等网络应用，更是为网民提供了很好的自我认知平台。调查数据显示，使用博客和个人空间越多的网民，越能够获得较高水平的自我认知；使用社交网站越多的网民，自我认知的程度也越高。这又从另一个侧面证明，“深度网民”总体上更易通过网络虚拟世界获得心理满足，并进而在网络中实现自我认知。

网络中的我是真实的，而现实中的我是装的。如果你想了解真实的某个人，将需要借助网上的资料。有一个公司在招聘录用一批员工后，发现其中某个人几年前在网上骂过本公司，据此认为文化认同不足，并劝退了这名员工。这种事现在看有点过了，但将来可能很正常。

2. 网络改变了人的价值观

网民对真善美价值观的认同减少。价值观是个人对周围事物的评价以及由此而采取的行为取向，是人们行为的方向和动力。有关调查通过因子分析方法，将网民的价值观归纳为以下四个维度。

（1）对真善美的追求，包括对诚实、仁慈、公平、和平、社会公正等价值观



的认同。

（2）对权力的追求，包括对社会权力、权威、影响力、光宗耀祖等价值观的认同。

（3）遵从、屈服，包括对服从、接受命运安排、担心各种事情等的认同。

（4）对享乐主义，主要是对自我放纵这种价值取向的认同。

调查显示，互联网的使用对网民的社会价值观取向有着较为显著的影响，这首先表现在网民对真善美价值观的认同减少上——平均每天使用互联网的时间越长、网络依赖程度越深的网民，对真善美的价值观认同度越低。这种影响在20~29岁的青年人群中程度最甚，互联网对传统的社会价值的冲击未来可能会愈发明显。

其次是网民对权力、遵从和享乐主义价值观的认同。平均每天花在互联网上工作和学习的时间越长的网民，对权力和权威的认同度越高；除工作和学习之外平均每天花在互联网上时间越长的网民，对享乐主义的价值观认同度越高。

网络依赖程度越深的网民，越倾向于追求权力权威，并越倾向于遵从、屈服和自我放纵。享乐主义价值观与网络使用、网络依赖之间的促动关系是双向的。一方面，倾向于自我放纵的网民相对缺乏对自我的控制力，因而更容易形成网络依赖；另一方面，当网民对网络的依赖达到一定程度甚至成瘾时，就更易滋生自我放纵、追求享乐的错误价值取向。而对权力、权威和遵从、屈服价值观的认同增加，则表明互联网的使用可能在一定程度上让网民变得更加现实和功利。

3. 网络对人类性格的改造

人有个性，因为生命结构固有的觉性在个体成长过程中产生不同的思维模式，集中表现在天赋和情绪模式的差异。然而所有的思维模式依赖记忆进行工作，电脑和网络构成大脑的记忆能力的延伸。人们通过数字的形式把人们六觉捕获到的信息存储在电脑和网络上，让人们可以互相交流，许多人共用记忆资料使得个性的表现被弱化。人际间变得麻木，面无表情。

网络的过度使用，使青少年对网络产生了强烈的依赖心理。特别是网络游戏中的冒险刺激、网络交友中的轻松自如、网络不健康内容中的新鲜诱惑等，使青少年逐渐产生“网络成瘾症”，而对自己的主体生活和学习失去兴趣，缺乏毅力，自控能力下降，学业荒废。典型的表现是：厌食、失眠、精神萎靡、情绪低落、



思维迟钝、冷漠、孤僻、丧失兴趣。严重者甚至有自杀念头和自杀行为。中学生常见的网络心理障碍主要有孤独抑郁、游戏成瘾、色情成瘾、网恋等。

随着网络用户的低龄化，网络将进入婴儿的世界，从慧根中改变人的个性，现有的各种网络问题将会在适应中消失。但巨变时代，代沟会很深，网络问题将不再是下一代如何，而是上一代如何。

（三）网络对身体的改造

以前有过一个漫画：人类的进化将出现很大的脑袋，很粗的大拇指，而身体则变矮，脚也退化得更短更小。在许多动画片中人的身体甚至大脑被安装了很多芯片，而人也变成了奥特曼一样的超人。

1. 人机结合

目前的信息技术，在人机交流中还主要依赖声音图像。将来的趋势则是人与机器的直接思维沟通，这需要两个方面的改变。人的思维需要更有场效应，而机器则发展成可以解读生物场，解读思维信息。这可能会需要很长的时间。

现在人们已经几乎离不开手机和电脑，慢慢地，机器就成为必不可少的伙伴，然后融合为人的固定结合部分并非不可想象。那时形容一个人，除了出身经历之外，可能还需要介绍一下她（他）安装了哪个版本的智能芯片。

2. 器官的适应性进化

对于信息技术的依赖，还可能导致人体局部功能的改变和进化。信息改变人生。

大脑：人在学生阶段处于成长发育的关键时期，大量课外甚至上课时间用于上网，占用了必要的运动时间，降低了青少年的健康水准，尤其是体能的水平。事实上，现代人的体力水平已经远远不及古人，而大脑的容量则从古人类的 900 毫升提高到 1400 毫升。

眼睛：长时间地面对电脑，容易引起眼部疾病。据医院眼科专家介绍，病人出现暴盲是因为屏幕上出现的画面是上下左右跳跃式的，变幻迅速，玩的人目不转睛盯着荧屏，使眼睛过度疲劳，轻者引起近视，重者导致视网膜脱离，造成视力严重障碍而突发暴盲，即暂时性或永久性失明。生物的适应性进化，或许会给我们的后代更好的视觉能力，但这个期限需要很长时间。我们现在的眼睛疲劳是



痛苦的，但也会是进化的动力。有时我们会觉得每个新生儿的眼睛都好亮哦，希望他们看屏幕不会像我们这么累。

筋骨：通宵不离网，肩膀要下岗。长时间伏案工作或埋头于电脑的人，特别在夏季易发肩周炎。高温时，人们如长时间在空调环境下工作和生活，颈肩部遭受风寒侵袭，会引起肩部软组织充血、水肿，肩周组织挛缩，肩关节的滑膜、关节软骨间黏连，造成肩关节活动受限，一动就疼痛。这些存在的问题，除了改变人本身外，也构成信息技术人性化的一个发展方向。

信息的获取是人的深层次愿望。信息技术是人所需要的，它会改变人，也需要适应人。未来的信息技术还可能是一个充满争议的领域。从文化中汲取智慧也是 IT 人士的必修课。

二、网络对社会的影响

人际关系网络化[1]正在成为一种趋势。社会的组织形态是各种人际关系的综合，网络对社会的改变首先体现在对人际关系的改变上。网络人际关系就是人们通过网络进行交往所形成的人际关系，作为一种新型的人际关系形式，它既保留了传统人际交往的某些特征，又具有新型交往方式的特点。网络社交，在虚拟的世界中重新构建了网民们的社会交往方式，进而影响到了人们在现实生活中的人际关系。

近年来，随着互联网在国内的普及与发展，网络社交已经成为国内网民最主要的网络应用行为之一。根据中国互联网络信息中心 2007 年 7 月 18 日发布的第 20 次中国互联网络发展状况统计报告显示，网络使用情况中写“博客”的使用率占到了 19.1%，交流工具、网络销售为 4.3%，即时通信为 69.8%，电子邮件为 55.4%，网络游戏为 47.0%。

作为一个现实的人，其一切需要只有在各种形式的社会关系中才能得到满足，人的一切价值也只有在各种形式的社会活动中才能得到实现和承认，因此人们就必须进行各种社会交往，而网络社交已经成为人们人际交往的一个不可或缺的重要部分。现在公众场合，甚至私人聚会场合，到处是低头看手机的人，人与人之

1 转自百度文库：中山大学社会科学教育学院简奥《网络社交对现实人际交往的影响》。



间已经减少了许多目光，也减少了很多热情，由此可见网络社交的现状。

人际关系的变化又将进一步影响信息技术的发展，未来的信息技术将在这种真实感和信任感方面提供更多的支持。随着网络对生活的渗透，网络将会成为现实的一部分，很多新鲜的服务也会出现。

（一）社会组织网络化国际化

随着网络社交的日常化，基于更加纯粹的意愿走到一起的人，必然会形成组织，拥有宗旨和诉求。而现实的社团也会依赖网络进行日常的运作和管理。网络组织的影响力将成为民意的重要组成部分，各种社会问题和个人想法也将通过网络寻求解决。信息公开化将使民间力量能够抗衡官方威信，导致社会运行规则和惯例的演化，直至对国际关系带来重要而深远的影响。

1. 弱化国家主权和民族国家概念

互联网是全球性的传播媒体，它打破了国家和地区之间各种有形和无形的壁垒，跨越了地域、时间、文化、政治等因素的障碍，把世界变成一个信息交流系统的整体。由于互联网协议的全球性和开放性，它一方面极大地增强了个人的影响范围；另一方面它宣扬了全球化理念，以其独有的穿透力突破了民族、国家的藩篱。互联网的固有特性，客观上为全球化趋势的发展、为全球化理念的彰显奠定了基础。

与互联网相伴而生的网络文化在某种程度上模糊了阶级、民族差别，进而促使公民的民族和国家意识趋于淡化。同时，建立在民族、国家意识基础上的爱国主义和文化归属感都将可能受到冲击。

2. 网络组织的发言权

网络已经成为“思想文化信息的集散地和社会舆论的放大器”，网民在网络上的言论和观点会形成网络舆论，与现实舆论相互作用，各种意见经过网络组织的充分交流，一旦达成共识，将更加纯粹、更加准确、更加到位，成为不能忽视的重要力量。这将有利于促进政策的公开化、科学化和民主化。

随着网络舆论渗透经济生活的各个领域，信息将会逐步地由分散到集中，甚至对企业的生产、销售、研发产生重大的影响。网络言论的作用也将提升网络组织的发言权。



3. 国际协作平常化

网络组织可以很方便地发展成国际网络组织，国际交流日常化也必然促进国际合作的平常化。各种国际关系壁垒将越来越不堪一击。为了实现必要的社会管理职能，国与国之间不得不进行配套的官方协作。

网络将像神经系统一样，将所有组织和个人纳入一个人类整体的生命系统。国与国之间的关系从对立向协调、合作、分工协作转化。

（二）人际关系的发展趋势

网络与传统的交往方式不同，势必会给未来的人际关系带来改变，从而实现人与网络的和谐进化，缔造出新型的社会文化形态。

1. 由地缘向趣缘转化

网络社交使“趣缘”交往被强化，“地缘”等交往被削弱。从目前我国的情况来看，网络社交对人们现实社交结构的影响主要体现在两个方面。

首先，网络社交加强了现实社交中以共同兴趣、专业或工作学习关系为基础的部分，各大类的 SNS 网站，以及论坛、贴吧等应用也进一步地加剧了互联网上网民社交结构的细分化、碎片化。一些相对小众的亚文化得以在网络上受到追捧和传播。

其次，网络在一定程度上减少了网民以“地缘”为基础的交往，此前很多用于与周围人进行现实交往的时间，转而用于与有共同爱好的人的网络社交。

2. 亲情淡化，人格扩张

亲情关系被疏远，私人感情和利益圈子被淡化，人们的公益心理普遍增强。调查显示，目前已经有 18.3% 的网民因上网而减少了与父母的日常交往时间，19.8% 的网民因上网而减少了与兄弟姐妹的日常交往时间，28.8% 的网民因上网而减少了与亲戚、邻居的日常交往时间。

公众信息的及时和丰富，使人们有能力将淡化亲情所获得的时间和精力转移到对公共利益的关注上，直至研究和身体力行地从事公共事业。

3. 人与动物的互动可能进化

“封闭”自我，提高了对人的心理素质的要求。有研究表明，越经常使用网络的人，抑郁感就越强烈，其社会交往行为显著下降，孤独感上升，有的人在现



实生活中感受不到存在和价值。心理诊所的生意正在变得更好。与此同时，心理交往的需求使人类转向更加单纯的动物世界。在人际交往中显得木讷的人，却会很细心地照料宠物，与动物建立深厚的交情。

未来大数据的发展，信息转换工具将会更加先进，人们有机会通过新工具实现对动物语言的破译，从而建立新型的人与动物的对话。从思维灵性的进化程度看，有很多动物具备了足够的潜能，一旦交流的渠道建立，动物将以其特长的能力，如嗅觉、视觉、听觉等成为人类重要的好帮手。一些动物的潜能被开发，还有可能成为人际关系的一部分。

网络与人正在发生深刻的变化，对未来的预测可以提供行为的指引，但在信息爆炸、变化奇快的背景中，预测难度增加。未来的变数依然是谜，我们将尽力地去观察和思考。

第二节　IT的发展趋势

一、量子通信

量子通信是指利用量子纠缠效应（图 8-2）进行信息传递的一种新型的通信方式。量子通信是近二十年发展起来的新型交叉学科，是量子论和信息论相结合的新的研究领域。量子通信主要涉及量子密码通信、量子远程传态和量子密集编码等，近来这门学科已逐步从理论走向实验，并向实用化发展。高效安全的信息传输日益受到人们的关注。基于量子力学的基本原理，并因此成为国际上量子物理和信息科学的研究热点。

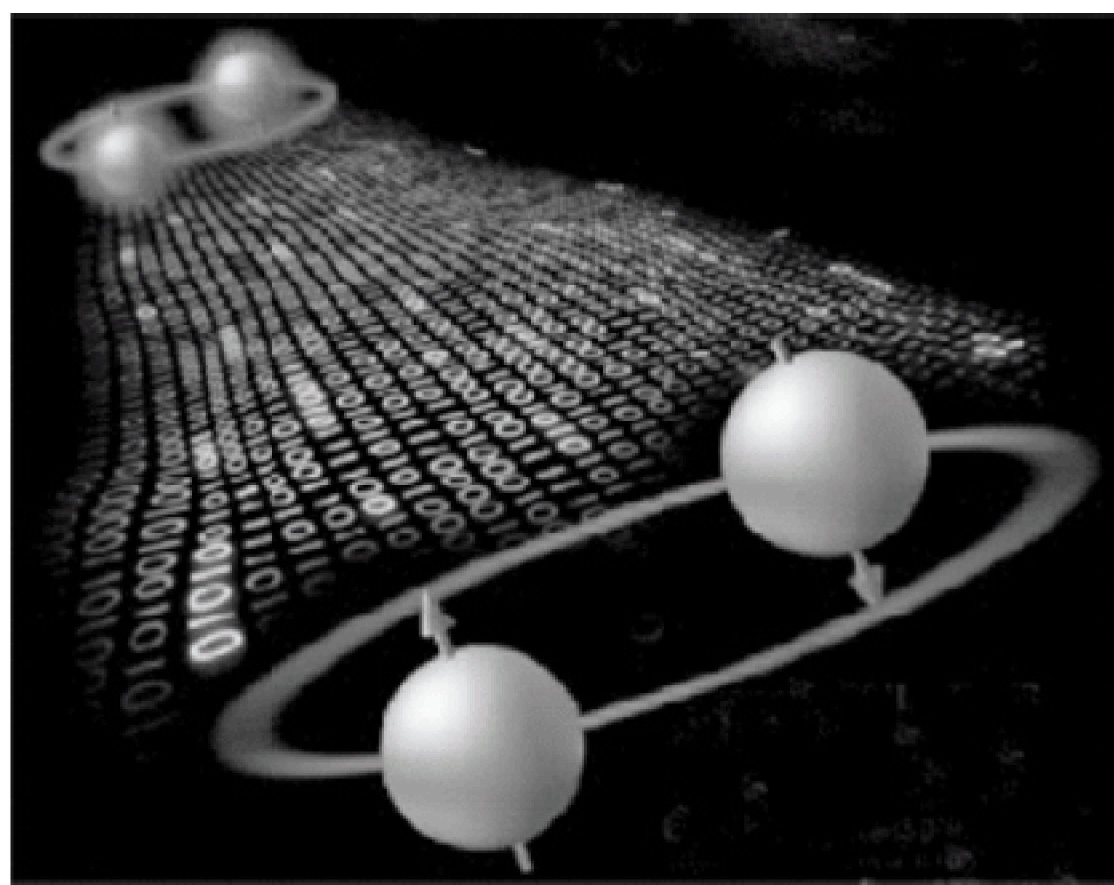


图 8-2　量子纠缠

追溯量子通信的起源，还得从爱因斯坦的“幽灵”——量子纠缠的实证说起。

由于人们对纠缠态粒子之间的相互影响一直有所怀疑，几十年来，物理学家一直试图验证这种神奇特性是否真实。



1982 年，法国物理学家艾伦・爱斯派克特（Alain Aspect）和他的小组成功地完成了一项实验，证实了微观粒子“量子纠缠”（quantum entanglement）的现象确实存在，这一结论对西方科学的主流世界观产生了重大的冲击。从笛卡儿、伽利略、牛顿以来，西方科学界主流思想认为，宇宙的组成部分相互独立，它们之间的相互作用受到时空的限制（即是局域化的）。量子纠缠证实了爱因斯坦的幽灵——超距作用（spooky action in a distance）的存在，它证实了任何两种物质之间，不管距离多远，都有可能相互影响，不受四维时空的约束，是非局域的（nonlocal），宇宙在冥冥之中存在深层次的内在联系。

在量子纠缠理论的基础上，1993 年，美国科学家 C.H.Bennett 提出了量子通信（quantum teleportation）的概念。量子通信是由量子态携带信息的通信方式，它利用光子等基本粒子的量子纠缠原理实现保密通信过程。

在贝内特提出量子通信概念以后，六位来自不同国家的科学家基于量子纠缠理论提出了利用经典与量子相结合的方法实现量子隐形传送的方案，即将某个粒子的未知量子态传送到另一个地方，把另一个粒子制备到该量子态上，而原来的粒子仍留在原处，这就是量子通信最初的基本方案。量子隐形传态不仅在物理学领域对人们认识与揭示自然界的神秘规律具有重要意义，而且可以用量子态作为信息载体，通过量子态的传送完成大容量信息的传输，实现原则上不可破译的量子保密通信。

1997 年在奥地利留学的中国青年学者潘建伟与荷兰学者波密斯特等人合作，首次实现了未知量子态的远程传输。这是国际上首次在实验上成功地将一个量子态从甲地的光子传送到乙地的光子上。实验中传输的只是表达量子信息的“状态”，作为信息载体的光子本身并不被传输。

量子通信具有传统通信方式所不具备的绝对安全特性，不但在国家安全、金融等信息安全领域有着重大的应用价值和前景，而且逐渐走进人们的日常生活。

为了让量子通信从理论走到现实，从 20 世纪 90 年代开始，国内外科学家做了大量的研究工作。美国国家科学基金会和国防高级研究计划局都对此项目进行了深入的研究，欧盟在 1999 年集中国际力量致力于量子通信的研究，研究项目多达 12 个，日本邮政省把量子通信作为 21 世纪的战略项目。我国从 20 世纪 80 年代开始从事量子光学领域的研究，近几年来，中国科学技术大学的量子研究小



组在量子通信方面取得了突出的成绩。

2003 年，韩国、中国、加拿大等国学者提出了诱骗态量子密码理论方案，彻底解决了真实系统和现有技术条件下量子通信的安全速率随距离增加而严重下降的问题。

2006 年夏，我国中国科学技术大学教授潘建伟小组、美国洛斯阿拉莫斯国家实验室、欧洲慕尼黑大学 - 维也纳大学联合研究小组各自独立实现了诱骗态方案，同时实现了超过 100 千米的诱骗态量子密钥分发实验，由此打开了量子通信走向应用的大门。

2008 年年底，潘建伟的科研团队成功研制了基于诱骗态的光纤量子通信原型系统，在合肥成功组建了世界上首个 3 节点链状光量子电话网，成为国际上报道的绝对安全的实用化量子通信网络实验研究的两个团队之一（另一小组为欧洲联合实验团队）。

2009 年 9 月，潘建伟的科研团队正是在 3 节点链状光量子电话网的基础上，建成了世界上首个全通型量子通信网络，首次实现了实时语音量子保密通信。这一成果在同类产品中位居国际先进水平，标志着中国在城域量子网络关键技术方面已经达到了产业化要求。

全通型量子通信网络是一个 5 节点的星型量子通信网络，克服了量子信号在商用光纤上传输的不稳定性是量子保密通信技术实用化的主要技术障碍，首次实现了两两用户间同时进行通信，互不影响。该网络用户间的距离可达 20 千米，可以覆盖一个中型城市；容纳了互联互通和可信中继两种重要的量子通信组网方式，并实现了上级用户对下级用户的通信授权管理。

该成果首次全面展示和检验了量子通信系统组网和扩展的能力，标志着大规模可扩展网络量子通信技术的成熟，将量子通信实用化和产业化进程又向前推进了一大步。据称,潘建伟团队将与中国电子科技集团公司第 38 研究所等机构合作，在合肥市及周边地区启动建设一个 40 节点量子通信网络示范工程，为量子通信的大规模应用积累工程经验。

量子通信与成熟的通信技术相比，具有巨大的优越性，保密性强、大容量、远距离传输。量子通信不仅在军事、国防等领域具有重要的作用，而且在国民经济的发展方面也有极大的促进作用。



量子通信是利用了光子等粒子的量子纠缠原理。量子信息学告诉人们，在微观世界里，不论两个粒子间距离多远，一个粒子的变化都会影响另一个粒子的现象叫量子纠缠，这一现象被爱因斯坦称为“诡异的互动性”。科学家认为，这是一种“神奇的力量”，可成为具有超级计算能力的量子计算机和量子保密系统的基础。

二、宇宙通信[1]

在古代人类就有着与天通信的梦想。神仙们在凌霄宝殿中，心血来潮，掐指一算，就知道了人间有什么事发生。这种通信神话也包含两个方面：一是通信的目标是人与天之间，二是通信的技术依靠思维传感。这种超能力，除了心灵学的实践之外，更现实的是推动 IT 技术向宇宙通信进军。随着深空探测和宇航活动的出现，宇宙通信慢慢地从梦想走入现实。除了人类及人造航天器到达的地方需要通信之外，地外生命的探测和可能的交流也依赖通信技术的进步。

（一）与地外星球的通信

向可能存在的外星人发射第一个信号的是阿雷西博射电望远镜（图 8-3），时间是在 1974 年，这段信号非常短，仅有 1679 个字节信息。这个字节数具有特殊意义，它由两个质数的乘积构成——23 和 73，这个发出的信息是个 23 × 73 个字节的简单图案。这个信息发送的目的地是 M13 球状星团。



图 8-3　阿雷西博射电望远镜

在之后的几十年中，人类正式地对外太空发送信息就有四次，其中还有美国总统的讲话，目前还没得到任何回应。可能的原因有两条：一是这些信息在外星人看来太无聊；二是信息滞后，光速传递的信号实在太慢了。

与外星通信目前属于理想化阶段，可以说还是毫无目标的，这些会作为一个

1　摘自百度文库《深空通信的基本特点》。

很长远的课题，联系着未知现象，包括飞碟探索等。这种漫无目的地搜寻可能是人类最长线的投资。

（二）卫星通信技术

参照国际电信联盟 1971 年于日内瓦召开的关于宇宙通信的世界无线电行政会议（WARC-ST）的规定：以宇宙飞行体为对象的无线电通信，正式称为宇宙无线电通信，简称为宇宙通信。它有三种形式。

- 地球站与宇宙站之间的通信。
- 宇宙站之间的通信。
- 通过宇宙站的转发或反射来进行的地球站相互间的通信（即通常说的卫星通信）。

1971 年 11 月 15 日产生了《关于成立宇宙通信组织国际系统和宇宙通信组织的协定》。宇宙飞行体也就是我们常称的航天（飞行）器从通信角度看，宇宙通信站就是航天器上的通信装置。宇宙通信有时也称为空间通信，它可以分为近空通信与深空通信。

与其他通信手段相比，卫星通信具有许多优点。

一是电波覆盖面积大，通信距离远，可实现多址通信。在卫星波束覆盖区内一跳的通信距离最远为 18 000 千米。覆盖区内的用户都可通过通信卫星实现多址连接，进行即时通信。

二是传输频带宽，通信容量大。卫星通信一般使用 1~10 千兆赫的微波波段，有很宽的频率范围，可在两点间提供几百、几千甚至上万条话路，提供每秒几十兆比特甚至每秒一百多兆比特的中高速数据通道，还可传输好几路电视。

三是通信稳定性好、质量高。卫星链路大部分是在大气层以上的宇宙空间，属恒参信道，传输损耗小，电波传播稳定，不受通信两点间的各种自然环境和人为因素的影响，即便是在发生磁暴或核爆炸的情况下，也能维持正常通信。

卫星通信随着应用扩展，技术也日臻成熟。目前，深空通信采用了先进的调制技术、编码方案，在接收机前端采用超低噪声放大器，通过提高天线面的精度，并增大发射机功率来延长通信距离。宇宙通信极大地扩展了人类的视野，大量的宇宙观测事实正在无可辩驳地改变着人类的世界观。这些进展正在显现并进一步



赋予 IT 行业无可替代的使命感和崇高的意义，也因此 IT 产品与技术进步的形象紧密相连，使得 IT 行业的企业文化具备了优越的基础背景。

三、信息的创造力

有人说：现在是一个信息变物质的时代。在过去的农耕时代以至更久远的原始社会，人们更多地依赖体力活动来创造价值。到了资本主义时代，更多地依赖积累转化为投资来创造财富。到了现在，各种中介机构蓬勃发展，信息与利益有了明确的对价关系。一些机构专门做行业统计分析，每年发布一次报告，使用单位每家都要花几千元到上万元来购买，商业机密受到法律的保护。信息的作用超越了力量而体现出创造性。

为了更深入地体会 IT 行业的社会使命，以下我们来做一些愿景式的联想。

（一）信息创造物质

大名鼎鼎的物理大师霍金在他近期的报告中提出：宇宙的总能量为零，这不同于大爆炸标准宇宙模型所假定的宇宙诞生于原始火球。古老的基督教经典《创世纪》上描述了上帝创造宇宙的过程，有句话是这样说的："上帝的灵行走在水面上。"不论是上帝还是上帝的灵，我们都不妨用"信息"来取代。那么信息就是宇宙诞生的第一推动力。

在量子纠缠被发现之后，我们有理由认为，当信息的承载实体比光子更加微细时，通信有机会超越光速的极限。超越光速的信息也将超出普通的物质结构特征。比如中微子的形成，中微子的震荡，都应当包含有尚不为人知的信息机制。

如果以光速为参照，我们可以将宇宙分成三个层次来考察，有光的层次，现代宇宙学通常称为"可观测宇宙"，这是与我们关系最密切的第一层，这一层的主题是光子通信。没有光，或者说都是超光速运动的部分我们可以划为第二层，已知光子由电场和磁场组成，结合量子理论，我们就称这第二层为场量子宇宙层。在量子宇宙层的通信主体就是量子通信，都是超光速超距作用的通信。第三层是为一切未知准备的，就称为广义宇宙层。

上面的宇宙分层算是一种假设，在这种假设下考察，我们可以得到一种启发，可观测宇宙在场量子宇宙层中诞生，而量子通信自然地主导了这个过程。由此可



见，信息创造物质或改变物质的形态结构并非不可想象。

物理规律的普适性告诉我们，未来的量子通信完全有可能创造奇迹。现在正在发展一种技术叫 3D 打印，目前还仅仅是打印一些玩具或模型，未来的发展空间巨大。这些观念将给 IT 产业提供丰富的未来发展空间。

3D 打印，即快速成型技术的一种，它是一种以数字模型文件为基础，运用粉末状金属或塑料等可黏合材料，通过逐层打印的方式来构造物体的技术。

三维打印的设计过程是:先通过计算机软件建模,再将建成的三维模型“分区”成逐层的截面，即切片，从而指导打印机逐层打印。

道德是底线。什么样的东西会违反道德规律是很难界定的，如果有人打印出生物器官和活体组织（见图 8-4 和图 8-5）, 在不久的将来会遇到极大的道德挑战。科技进步在改变人的同时，带给人的困惑和不适应也会阻碍和动摇科技进步的决心。什么样的方向是正确的是，值得去突破的？这个问题一直都会迫使人们去思考。而每往前走一步，都需要饮水思源，从历史过程展示的规律性中去获得启发。因而对于文化的作用应有一个清晰的认识:文化是持续发展的动力。而在企业中，企业文化提供的是企业可持续发展的动力。

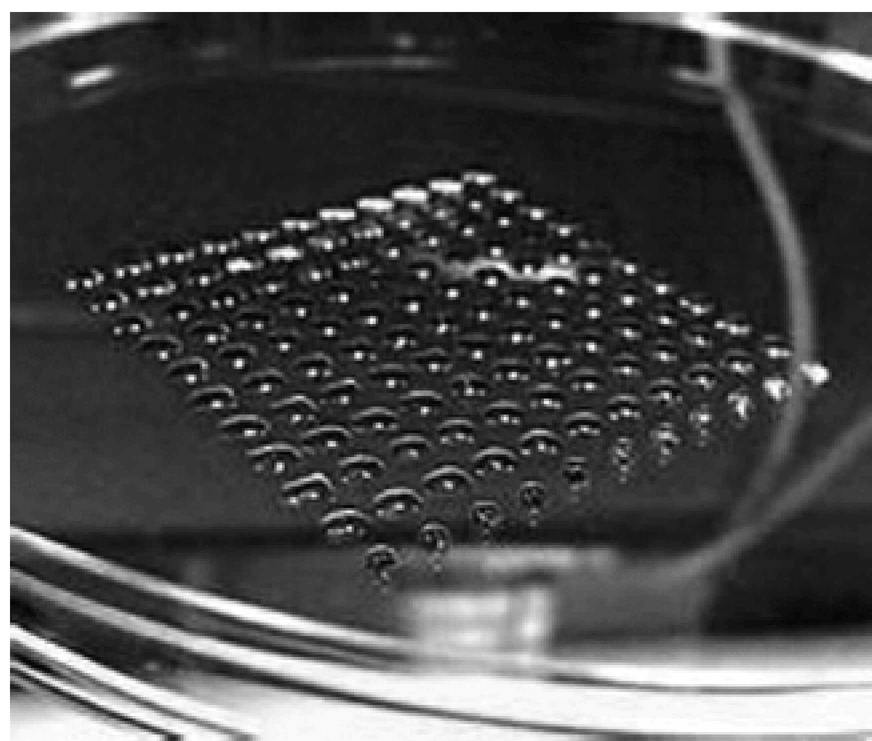


图 8-4　3D 打印胚胎干细胞



图 8-5　英国工程师“打印”出无人飞机

（二）与人脑的通信

量子力学与自由意志，持续地成为人们关注的话题。量子力学教程中有一个著名的意志干预实验，在电子衍射过程中，进行观测和未进行观测比较，衍射的图形有很大的差异，量子似乎有主观意志，能分辨人类的测量活动。测量过程干预了测量对象的行为，导致测不准，在量子力学中有一条海森堡测不准原理。这些物理现象促进了一项沉默许久的思考，人类的思维活动是否有物理规律可循？



马克思说：意识是物质在人脑中的反映，而人的意志对物质又有反作用。如果人的思维活动可以通过量子过程来解释，人们将找到意志的物理性。那么人机对话将不再局限于图像和声音。思维活动将可以通过物理过程传导，甚至产生。反过来思维也将可以直接作用于一些物理过程，思维的主观能动性将表现出更多的创造力。

（三）认知科学的崛起

信息化的创始人香农和韦弗 1948 年在《通信的数学理论》中指出："凡是在一种情况下能减少不确定性的任何事物都叫做信息（information）。"

信息不是物质也不是能量，而只是人类由观察所知有关事物（质量、能量活动系统）的差异而不是事物的本身，它反映着物质和能量在时间和空间中分布的不均匀性，调控着并表达了事物相互作用的形式和事物联系的普遍性。

信息是有载波、载体的。人的思维也是有载波的，这个载波自古传承称为"气"，其原理就是无线电的原理，载波载着信息，这个信息是个存在，因而在滤波之后能放大。这个信息考察它的物质性的量则是极小的，至少它比电磁波小很多，现代心理学的研究表明，人的思维具有四种脑电波，也就是思维活动的载波有四种，可见思维并非单纯的载波加信号，在极低频的微观世界表现出了与多样性的宏观世界相对应的复杂的思维现象。

人是由细胞构成的，细胞是由原子构成的，原子是由量子构成的。万物有灵，每一种结构都会产生信息。所以，人的思维，源头还在量子。量子如果没有通信，原子就不会通信，细胞就不会有意识，人也不会有思维。

人类的四种脑电波对应的频率大致为：β（14~20）、α（7~14）、Θ（3~7）、Δ（0~3）。这些脑电波从电磁波的角度来看能量极低，几乎没有办法直接测量，需要通过脑电位等间接地进行测量。这四种脑电波的频率与客观世界有着紧密的对应关系，其中 α 和 Θ 两种波的频率就特征值而言分别与地球（频率 7.5）和太阳核心层（频率约 3.5）的物质波频率一致。依据脑电波我们可以将人类的思维活动分为显意识人格的"思"、本我人格的"意"、生命人格的"识"和原子人格的"觉"。

觉、识、意、思，都是客观世界的反映，与信息的概念都是密切相关的。思



维也反过来对客观世界有干预的影响，甚至思维还链接着最本质的量子特性。在未来随着信息技术的不断进步，以及人类对自身认知的深化，人机之间可能构筑难以想象的和谐。而信息技术的进步从另一个角度也在提供人类自我认知的工具，若干年后，人们对于古老的问题“我是谁”可能会有相当深刻的答案，这不能不说也是信息技术的深远意义之一。

【本章小结】

本章是对 IT 企业文化学习的升华，带领同学们思考了网络对人和社会各个方面的影响，同时也展望了通信行业未来的发展趋势。

【思考题】

1. 简述网络对人的改造。
2. 请生动描绘未来人类的一个通信场面。

